

Barometer Maatschappelijk Vastgoed

Onderzoeken en perspectieven op
maatschappelijk en financieel rendement

Colofon

Druk	Koninklijke Van Gorcum Assen
ISBN	978-90-819774-2-5
NUR	805
Omslag	Groninger Museum
1 ^e druk oktober 2013	
Redactieraad	dr. J. L. Miedema drs. J. Kamphorst drs. W. Wolff MEd Saskia Roest



© 2013 Jan Veuger. Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgeefster van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hen op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, wat ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het Kb van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Voorwoord

Een lector Maatschappelijk Vastgoed stelde de volgende vraag aan zijn student die vastgoedprofessional wilden worden: Hoe kan je met een barometer de hoogte van maatschappelijk vastgoed – in dit geval het gemeentehuis - meten? Hij verwachtte natuurlijk dat de student de luchtdruk zou meten op de grond en bovenop het gemeentehuis en zo de hoogte van het gemeentehuis zou uitrekenen. De student antwoordde: *'Ik zou op het dak klimmen en de barometer aan een koord laten zakken tot hij de grond raakt. Daarna meet ik de lengte van het touw en zo weet ik de hoogte van het gemeentehuis'*. De lector beoordeelde dit antwoord als niet goed. De student wist niet wat hij verkeerd had gedaan. Hij kon toch op deze wijze de hoogte van het gemeentehuis bepalen? De lector gaf hem opnieuw een kans om de vraag nogmaals te beantwoorden. De student gaf nu het volgende antwoord: *'Ik zou het gemeentehuis opnieuw beklimmen en de barometer van boven laten vallen. Ik zou de tijd opnemen die de barometer onderweg is voor hij de grond raakte en zo de hoogte van het gemeentehuis berekenen'*. Wederom beoordeelde de lector het antwoord als niet goed. De student probeerde opnieuw een antwoord te geven: *'Ik zou in het gemeente huis via de trappen naar boven gaan en op mijn weg naar boven telkens streepjes zetten met de barometer. Ik zou daarna het aantal streepjes vermenigvuldigen met de lengte van de barometer en op die manier kan ik berekenen hoe hoog het gemeentehuis is'*. Ook dit antwoord werd als niet juist gerekend. Wellicht wilde de lector een wiskundig antwoord van de student. De student gaf het volgende nieuwe antwoord: *'Ik zou de barometer naast het gemeentehuis plaatsen en zijn schaduw opmeten. Daarna zou ik de hoogte van de barometer en de hoogte van de schaduw meten om de hoogte van het gemeente huis te berekenen'*. Jammer, maar ook dit accepteerde de lector niet. De student wist het niet meer en gaf als laatste antwoord: *'Ik ga naar het huis toe, klopf op de deur en vraag aan de portier: 'als je niet zegt, hoe hoog het gemeentehuis is, sla ik deze barometer op je hoofd tot je er bij neervalt!''*

Dit verhaal is vrij in analogie naar de student, die in het oorspronkelijk verhaal Niels Bohr was. Niels Bohr (1885-1962) was een Deens theoretisch natuur- en scheikundige en ontving in 1922 de Nobelprijs voor de Natuurkunde. De capaciteit om naar verschillende antwoorden te zoeken en een vraag te beantwoorden hebben onderzoekers gemeen. Het juiste antwoord komt niet alleen uit van wat we allemaal al weten, maar ook door nieuwe zienswijzen. Het verhaal *De barometer* geeft maar eens weer aan dat er meerdere zienswijzen zijn voor hetzelfde probleem. De Barometer Maatschappelijk Vastgoed geeft niet de oplossingen voor de vele uitdagingen waar gemeenten, corporaties, zorg- en onderwijsinstellingen voor staan. Wel geeft zij een palet weer van onderzoeken en perspectieven die professionals helpen in haar verdere professionalisering van maatschappelijk vastgoed.

De basis voor dit boek is gelegd in de onderzoeksoopdracht in het plan *Lectoraat maatschappelijk vastgoed: focus op waardedenken en waardesturen van maatschappelijk vastgoed* (Veuger, 2012) voor het beantwoorden van de vraag *'Kunnen lessen van Corporate Real Estate Management (CREM)*

een nieuwe theorie vormen voor eigenaren van maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?’ Hierop wordt een antwoord gegeven met vier onderzoekslijnen: (1) Innovatie met maatschappelijk vastgoed, (2) maatschappelijke opgave en deinzet van maatschappelijk vastgoed, (3) (sociale)opgave inzichtelijk met passend vastgoed en (4) mogelijkheden voor (regionale) samenwerking. Het boek is dan ook op die basis ingedeeld in vier katernen met daarin de onderzoeken en perspectieven, voorafgaand aan een introductie.

Bijzondere dank en waardering gaat uit naar alle auteurs die betrokken zijn bij het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed en op verschillende wijze pro deo een bijdrage hebben geleverd aan dit boek. Een mooie voedingsbodem om inzichten en krachten te bundelen op het gebied van professionalisering van maatschappelijk vastgoed!

Jan Veuger
Sleen, oktober 2013

Het verhaal van de barometer is gebaseerd op een verhaal van Fredrik Härén (2004) uit The Idea Book.

Inhoudsopgave

Over het lectoraat	13
Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfskundiger aanvliegen Drs. K. (Kees) de Graaf	
Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2013:	17
Maatschappelijk en financieel rendement verbonden Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS	
Thema 1:	
Innovatie met maatschappelijk vastgoed	
Optimaal verantwoord resultaat	23
Over Significante verschillen in kostenniveaus F.P.H. (Frank) Aalbers MSc en Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS	
De Levende Stad	29
Biedt maatschappelijk vastgoed nieuw perspectief Ir. W.A. (Elma) van Beek – Vlaanderen Oldenzeel	
Samenwerken aan innovaties in de zorg	33
Vier miljoen voor het Centre of Expertise Healty Ageing Drs. J. (Joost) Degenaar (geïnterviewd door Sytske Krakau-Martens)	
Rational investments under uncertainly in port infrastructure	37
Real Options methodology Ir. drs. C.L.H. (Cederik) Engel en drs. ir. C. (Coos) van Buuren	
Stroomlijnen van innovatieprocessen in waardeketens	43
Herspiritualisering van onze beschaving Dr. H.L. (Lout) Jonkers, Dr. H. (Harry) Donkers, B. Gravendeel, Ir. W.A. (Elma) van Beek – Vlaanderen Oldenzeel, Ir. R. van Gent en Lennart Ruder	

Gemeentelijk vastgoed: bijzonder vastgoed	51
<p>Tuinen waarin de bloemen groeien, zijn de tuinen die water krijgen</p> <p>Ir. P. (Patrick) de Kort MRE en drs. W. P. (Walter) Rozendaal RVGME</p>	
Onderwijsvastgoed in krimpgebieden	57
<p>In krimpregio meer aanleiding om te investeren dan in groeiregio</p> <p>Drs. M. Pellenbarg en Drs. L. (Lars) Brugman</p>	
Van kosten naar opbrengsten	63
<p>‘In je eentje ben je sneller, samen kom je verder’</p> <p>A.M. (Anne-Marie) Rakhorst</p>	
Natura artis magistra	67
<p>Natuurbeleid als inspiratiebron voor maatschappelijk vastgoed</p> <p>Drs. H. (Hans) Revier</p>	
Kennisverspreiding bij lectoren	73
<p>‘We wisten niet dat een architectenbureau er zo uit zag’</p> <p>Ellie Roetgerink MPM</p>	
Bestaat de corporatie over tien jaar nog?	77
<p>‘Ik denk het wel, ik hoop het niet’</p> <p>Drs. J.G.C.M. (Jim) Schuyt en drs. M. (Maartje) Brans</p>	
Nieuwe technologie	81
<p>Gevolgen van autonome voertuigen voor maatschappelijk vastgoed</p> <p>Dr. ir. N.H. (Niels) van Steenis</p>	
Enorme energiebesparing gemeentelijk vastgoed	85
<p>Een ESCo-partner die een rendabele business case oplevert</p> <p>Drs. H.L.E. (Irma) Thijssen</p>	
Drastische veranderingen lokaal maatschappelijk vastgoed	95
<p>Leercirkels voor constante verbetering</p> <p>Ir. H. (Harry) Vedder</p>	

Stedelijke waardecreatie	103
Door middel van adequaat vastgoedmanagement	
Drs. W. (Willem) Verbaan en drs. D. de Koe	

Toezicht en governance maatschappelijk vastgoed ontoereikend	109
De rol van RICS Nederland neemt toe	
Mr. ir. W.B. (Wendy) Verschoor MRICS	

Financiering van energie	113
Een mind-switch bij gemeenten	
Ing. E. (Eric) Zweers	

Thema 2:

Maatschappelijke opgave en de functie van maatschappelijk vastgoed

Waardefactoren sleutel voor eindwaarde	123
Waardering van vastgoed beter onderbouwd	
F.P.H. (Frank) Aalbers MSc en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS	

Geld is de beste graadmeter om duurzaamheid te meten	131
Het scheppen van een eigen nieuwe vastgoedrealiteit	
G. (Guus) Berkhout MA MBA	

Nederlandse huurder meer tevreden dan ooit	135
Gebruikers maatschappelijk vastgoed over dienstverlening corporaties	
Mr. S. (Sjoerd) Hooftman	

Parallele belangen van gebruiker en eigenaar	141
Handhaving en optimalisatie van de eigen onderhoudsdienst	
A. (Anton) Huiskamp	

Ruimte voor privaat initiatief vereist een level playing field	147
Bezuinigen vraagt om transparante huurprijsystematiek	
E. (Eltje) de Klerk MSc MRE en H. (Henk) de Kok	

Bewogen of afgewogen? 155

Wat bepaalt het aandeel maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties?

Dr. ir. H.M. (Rik) Koolma

Schoolgebouwen in Oost Groningen 161

Gemeente nog steeds probleemeigenaar

Mr. D. (Dirk) Kootstra MsRE RT

Kostenreductie steeds belangrijker 169

Professionalisering door herstructurering

Mr. D. (Dirk) Kootstra MsRE RT en ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS

Sturing op gemeentelijk vastgoed 173

Voorkom dat het kind met het badwater weggegooid wordt

E. (Erwin) van Proosdij MRE

Waterschappen, vastgoed en vastgoedmanagement 177

Kerntaken waterschappen in het geding?

Mr. P. (Paula) Smits

Strategisch(er) sturen met gemeentelijk vastgoed 183

Instrument voor ondersteuning gemeentelijk vastgoedmanagement

Ir. S.P.J. (Sabrina) Struthmann

Thema 3:

(Sociale) opgave inzichtelijk met passend vastgoed

Corporaties en maatschappelijk vastgoed 197

Een hoopvolle combinatie voor de toekomst of erfenis van voor de crisis?

Drs. F. (Fons) Catau

De regiecorporatie 201

Oude wijn in nieuwe zakken

Dr. ir. A.P. (Aldert) Dreimuller

Maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid in Noord-Groningen	217
Een verkenning	
Drs. J.D. (Jan Dirk) Gardenier MBA en Drs. C. (Christian) Ernst	
Maatschappelijk vastgoedbedrijf moet slechts tussenfase zijn	225
Over het koffieapparaat en de potloden	
Ir. F. (Frank) van Genne	
Zorgvastgoed, de businesscase op z'n kop	233
Kansen, bedreigingen en oplossingsrichtingen	
Drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE	
Zorgvastgoed: de nieuwe werkelijkheid	239
Herbezinning van de opgave, visie, financiering en samenwerking	
Drs. ir. J.M.P. (Jessie) van Rooij MBA MRICS	
Corporate Real Estate: investment and EU Cities	243
Amsterdam, the Netherlands	
Drs. S (Sander) Scheurwater	
Het belang van maatschappelijke effectiviteit	247
Accommodaties op waarde schatten	
Drs. P. (Philippe) Sprenger en S.L.M. (Simon) Heesbeen MSc	
Van groter en minder naar kleiner en beter	253
Effecten van marktwerking op zorg- en onderwijsvastgoed	
Dr. ir. A.M. (Anna) de Zeeuw	

Thema 4:

Mogelijkheden voor (regionale) samenwerking

Spanning binnen de sociale woningbouw	261
Hoe het Lefier verliep en de parallel met de overige corporaties	
C. (Cees) Buys	

Het rommelhok van de vastgoedmarkt	267
Wie het weet mag het zeggen	
Drs. R. (Rudy) de Jong	
Regionale samenwerking: ons voorland?	275
Ervaringen uit Regio Twente	
Ing. J. (Jan) Kappers MRE	
Kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed	283
Eenheid in verscheidenheid: een veldverkenning	
Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS en prof. dr. A. (Ad) Kil	
De VoC voor maatschappelijk vastgoed	293
Klein beginnen	
Ir. M. (Marc) van Leent	
Bouwen aan vertrouwen	299
Ketenintegratie in de praktijk	
Ir. B. (Ben) Pluijmers	
Gemeenten slaan steeds vaker handen ineen	303
Meer presteren met minder middelen	
Drs. C. (Carla) de Rie	
Constructief samenwerken	309
Learning by doing in een vastgoedproject	
Drs. G. (Guus) Verduijn, drs. A. (Annemiek) van Gelder en ir. (Judy) Braam	
Maatschappelijk vastgoed is geen asset	315
De echte waarde van het vastgoed in beeld gebracht	
Dr. J.J. (Joost) Vos	

Last but not least

Thinking in values 323

Leistungsmessung Finanzethik-Kongress 2010 Berlin

Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS

Over de auteurs 339

Het kenniscentrum NoorderRuimte 353

Over het lectoraat

Maatschappelijk Vastgoed veel bedrijfskundiger aanvliegen

Kees de Graaf¹

Als lector Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool in Groningen heeft Jan Veuger de ambitie om kennis te stapelen, met veel onderzoek. Van daaruit wil hij met betrokken partijen vooruit kijken in dit jonge werk- en onderzoeksveld. Hij stelde het businessplan voor het lectoraat op en mag het nu zelf gaan uitrollen. Over het belang van maatschappelijk vastgoed, onder meer in relatie tot wijkvernieuwing, zorg, onderwijs en de rol van de woningcorporaties.

Jan Veuger coördineerde in opdracht van de Hanzehogeschool Groningen twee jaar lang als programmamanager circa 30 onderzoeksprojecten op het gebied van maatschappelijk vastgoed, een functie die nauw aansloot bij zijn andere baan, als CEO van CORPORATE Real Estate Management. Met een arbeidsverleden bij onder meer een corporatie en een vastgoedmanagement organisatie is de wereld van strategisch managen van vastgoed hem niet vreemd. De 30 onderzoeksprojecten die hij twee jaar lang aan de Hanzehogeschool Groningen mocht begeleiden, deden hem inzien dat er kansen lagen voor méér: “Je moet je altijd afvragen: doen we de goede dingen en voor wie doen we dat? Om die vraag te beantwoorden en vooruit te kunnen kijken, is onderzoek nodig, in nauwe samenwerking met het werkveld. Dan blijkt een lectoraat daar een ideale vorm voor te zijn. Vier jaar lang zet je onderzoekslijnen uit, die hier aan de Hanzehogeschool Groningen kunnen worden geborgd in het Kenniscentrum NoorderRuimte. De financiering bleek compleet extern te organiseren en we hadden voldoende body om van start te kunnen gaan. Deze boodschap heb ik in januari 2012 teruggedigd bij het College van Bestuur van de Hanzehogeschool Groningen.” Nauwelijks een jaar later is Veuger benoemd tot lector Maatschappelijk Vastgoed en kan hij een vliegende start maken met het uitzetten van de onderzoekslijn. “Het is mooi dat een onderzoeksproject dit kan opleveren. Ik merkte dat de markt wel degelijk behoefte had aan dit initiatief. In mijn tijd als strategisch manager Wonen en Onderhoud bij corporatie Lefier speelde het vraagstuk al: aan de ene kant allerlei legitieme vragen die op je af komen, aan de andere kant een financiële positie die steeds meer op een citruspers ging lijken door al die heffingen van het Rijk. Hoe ga je dan om met de afweging wat wel en niet te doen?”

Gebruikers centraal

Maatschappelijk vastgoed moet in de visie van Veuger heel bedrijfskundig worden aangepakt. “Doe je het goed, dan kun je veel teweegbrengen met maatschappelijk vastgoed. Maar pak je het verkeerd aan, dan krijg je drama’s zoals bij Amarantis en Philadelphia. De crisis heeft dat alleen nog maar verder op scherp gezet. De opgave is nog steeds groot en onveranderd, maar de economische situatie is – zeker bij corporaties – de afgelopen tijd alleen nog maar verslechterd. Zij gaan terug naar hun corebusiness, terwijl het maatschappelijk middenveld nog wel allerlei verzoeken bij hen wil

¹ Building Business februari 2013

neerleggen.” Waar het andere lectoraat maatschappelijk Vastgoed, dat aan de Hogeschool Rotterdam, door lector Arnoud Vlak vooral vanuit de beleggingskant wordt ingevuld, wil Veuger in Groningen vooral de gebruikerskant centraal zetten. Dit met focus op waardedenken en waardesturing: “Ik ben momenteel bezig met een proefschrift over hoe corporaties met het waardedenken omgaan. Dat is ook een discussie die in het maatschappelijk vastgoed speelt. Hoe wil je als organisatie waarde toevoegen en hoe zet je vastgoed als middel daarbij in?”

Veuger noemt het bezit aan bedrijfshuisvesting en maatschappelijk vastgoed van sommige grootstedelijke corporaties als voorbeeld: “Corporatie De Key in Amsterdam heeft bijvoorbeeld 1.400 objecten in de stad in bezit. De toen nieuw aangetreden interim-bestuursvoorzitter vroeg aan mij of hij daar een voorziening voor moest treffen. Aan de ene kant gaat het erom wat je als corporatie wilt bereiken, aan de andere kant moet het bedrijfseconomisch wel kunnen. De portfolioanalyse die volgde – dat had De Key op die manier nog niet eerder gedaan – wees uit dit vastgoed voor 100 miljoen in de boeken stond, maar een indicatieve beleggingswaarde vertegenwoordigde van 140 miljoen in de al toen bestaande slechte vastgoedmarkt. Mijn conclusie: die voorziening hoeft niet te worden getroffen, maar zet de financiële ruimte wel wijs in, in relatie tot de samen ontwikkelde nieuwe visie op maatschappelijk vastgoed.”

Bijproduct

Dat wijs inzetten van maatschappelijk vastgoed betekende in dit geval dat Veuger De Key adviseerde om vooral het buurtniveau als relevante schaal aan te houden: “Investeren in een huisartsen-onder-een-dak voorziening is dan nog wel te overwegen, maar stap niet in een vleugel van een ziekenhuis. Blijf dicht bij jezelf en wat je als corporatie behoort te doen.” Bij corporaties in den lande ziet Veuger op dit punt nog wel de nodige verschillen. “Er zijn corporaties, zoals de Woonplaats, die met het heel gericht inzetten, van maatschappelijk vastgoed een toegevoegde waarde in buurten wil leveren. Voor anderen is het meer een ‘bijproduct’, wanneer bijvoorbeeld appartementen worden ontwikkeld en men ineens ontdekt dat er ook commerciële plinten verhuurd moeten worden en maar leeg blijven staan, terwijl dit vaak een belangrijke drager is van het investeringsplan. De beweging die we de komende tijd moeten maken is daar veel scherper over na te denken.” Gevraagd naar zijn definitie van maatschappelijk vastgoed, geeft Veuger aan breed te willen kijken. “De IPD-Maatschappelijke Vastgoedindex Gemeenten kijkt bijvoorbeeld alleen naar het vastgoed dat in eigendom is bij gemeenten, ik heb het liever over het ‘maatschappelijk ondernemen met vastgoed’. Daarmee gaat het direct veel meer over het gebruik en niet zozeer over het pand zelf. Wat mij betreft kun je er zelfs cultureel vastgoed onder vangen, dat heeft weer een geheel andere dynamiek.” Hoe breed de definitie ook, de kersverse lector verwacht dat het vooral over zorg, onderwijs en overheid zal gaan, in relatie tot het wonen. “Binnen al die domeinen vindt bezinning plaats. Corporaties denken na over hun financieel en maatschappelijk rendement, maar dat doen onderwijsinstellingen op dit moment net zo goed. Het bekostigingsstelsel voor het onderwijs is beperkt, het aantal leerlingen in bepaalde regio’s daalt snel, veel scholen zijn verouderd: dat is de context waarbinnen men moet opereren. Dan kunnen die domeinen nog veel van elkaar leren.”

Vastgoed overnemen

Nieuwe vraagstukken dienen zich namelijk snel aan, aldus Veuger: “Gemeenten moeten bijvoorbeeld fors bezuinigen de komende tijd. In dat verband vroeg een wethouder aan mij: kunnen wij ons schoolvastgoed overdragen aan een schoolbestuur? Op zich is dat een begrijpelijke beweging, ingegeven door de financiële druk om de gemeentelijke begroting op orde te krijgen. Maar ook hier is het weer de vraag: heeft het schoolbestuur genoeg verstand van vastgoed om dat over te nemen en te managen? Voordat je aan een dergelijk avontuur begint: zorg dat je een visie ontwikkelt over het managen van vastgoed en de financiële gevolgen. En heb je die visie niet en kun je de consequenties niet overzien, begin er dan vooralsnog niet aan.” In de zorg doen zich vergelijkbare discussies voor. Veuger: “De verzelfstandiging van het zorgvastgoed in 2011 maakte het al voor de zorg dat er meer noodzaak is voor een bedrijfskundige aansturing. Dat is een trend die in andere domeinen ook wordt ingezet. Juist daarom is samenwerking een belangrijk thema binnen het lectoraat. Ik zie dat bijvoorbeeld ook bij het terrein van wonen en zorg: daar is nog een wereld te winnen. Het is nu nog soms een zaak van ieder voor zich: de gemeente rolt via de WMO allerlei voorzieningen uit, maar er is niet altijd overleg met de corporatie om te kijken of het niet veel efficiënter kan en dat zaken standaard in een woning kunnen komen. Heel praktisch: we kampen met aangebrachte voorzieningen als een traplift die niet is meer nodig is omdat de bewoner die niet meer nodig heeft of is vertrokken: kunnen we dat niet slimmer aanpakken? De belangen zijn dezelfde. Gemeente en corporatie hebben beide belang bij leefbaarheid én waardevermeerdering, laten ze zoiets samen oppakken.” In Groningen-stad heeft Veuger het initiatief genomen om een dergelijk gesprek op gang te krijgen: “We hebben een gesprek op gang gebracht tussen Lefier en de gemeente Groningen, om te kijken wat ze stad-breed voor elkaar kunnen betekenen. Mogelijk dat we de andere corporaties daar ook bij kunnen betrekken. Dan wordt het wellicht noodzakelijk om op buurniveau afspraken te maken hoe de verschillende domeinen en voorzieningen elkaar kunnen versterken.”

Impuls voor de stad

Op de vraag of er momenteel niet teveel maatschappelijk vastgoed bestaat, geeft Veuger aan dat het lastig is om van een overschot op de markt te spreken: “Dat ligt per stad en regio sterk verschillend. En soms kunnen beelden ook bedriegen. In Rotterdam verlaat het OBR weliswaar de Marconi-torens – ik sprak ze daar ook op aan: je creëert je eigen (kantoren)leegstand in de stad, in een markt die het al lastig heeft – maar daar zat een ander motief achter. De gemeente wil nieuw gaan bouwen om een economische impuls aan de stad mee te geven. Dat kan ik dan ook wel weer begrijpen. Laat onverlet dat het probleem van de leegstand er niet mee wordt opgelost.” In dit verband kan de wereld van het maatschappelijk vastgoed nog het nodige leren van haar commerciële evenknie: “Gemeenten hebben bijvoorbeeld vaak geen idee wie de gebruikers zijn van hun vastgoed. Daar kunnen ze nog het nodige van leren, zoals van de manier waarop winkelcentramanagers omgaan met hun bezit. En waarom zou een corporatie ook niet met omzetafhankelijke huren kunnen werken, zoals in winkelcentra ook gebeurt. Die werelden moeten we veel meer over elkaar heen leggen en niet zo gescheiden houden. Ik kan me bijvoorbeeld best voorstellen dat je in een Kulturhus ook een meer commerciële voorziening onderbrengt, zoals een VVV of een gespecialiseerde boekhandel om het exploitatiemodel op orde te houden. Maar dan wel binnen maatschappelijk randvoorwaarden. Als je de rollen maar goed onderscheidt en zorgt voor een goed portefeuillemanagement.”

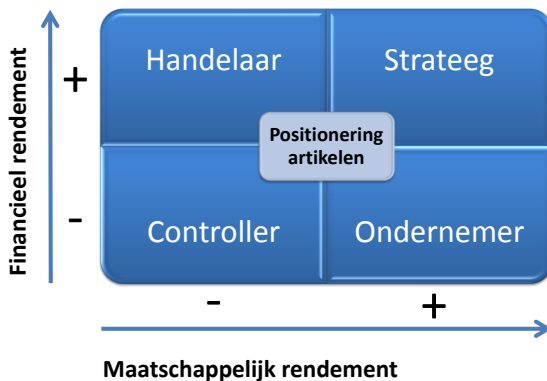
Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2013:

Maatschappelijk en financieel rendement verbonden

Jan Veuger

De leeropdracht van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed is het beantwoorden van de vraag *'Kunnen lessen van Corporate Real Estate Management (CREM) een nieuwe theorie vormen voor eigenaren van maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?'* Hierop wordt een antwoord gegeven met vier onderzoekslijnen: (1) innovatie met maatschappelijk vastgoed, (2) maatschappelijke opgave en de functie van maatschappelijk vastgoed, (3) (sociale) opgave inzichtelijk met passend vastgoed en (4) mogelijkheden voor (regionale) samenwerking.

Aan de hand van de thema's waarmee de vier onderzoekslijnen zijn verbonden, hebben alle auteurs van het boek 'Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2013' een bijdrage geleverd in de vorm van een artikel vanuit zijn of haar onderzoekslijn of perspectief. De auteurs zijn verbonden aan diverse lectoraten maatschappelijk vastgoed in Nederland en vormen een peergroup van specialisten. Vanuit hun onderzoekslijn of perspectief hebben zij in de vorm van een artikel een bijdrage geleverd. Dit boek is opgebouwd uit vier delen die de vier onderzoeksthema's van het lectoraat volgen, waarbij ieder deel wordt voorafgegaan door een conclusie betreffende die bijdragen in dat onderzoeksthema. De bijdragen zijn per deel op auteursnaam gerangschikt. Interessant is nu om vanuit deze bijdragen te kijken naar hun positionering in het *Model financieel en maatschappelijk rendement verbonden*.



Figuur 1: Model financieel en maatschappelijk rendement verbonden in analogie met het transformatie model van Joroff (1993).

Dit relatiemodel is gebouwd op de mate van verbondenheid tussen de twee dimensies (1) maatschappelijk- en (2) financieel rendement in de artikelen. Door het combineren van deze twee dimensies ontstaat er dus een typologie van vier oriëntaties. De artikelen van deze bundel kunnen worden getypeerd aan de hand van deze oriëntaties. Dit naar analogie tot van de transitie waarin organisaties zich bevinden volgens het transitieproces van Joroff in *Strategic management of the fifth resource: Corporate real estate* uit 1993. Binnen dit model kunnen de verschillende artikelen worden gepositioneerd in de categorieën controller, handelaar, ondernemer en strateeg waardoor er een beeld ontstaat welke artikelen het financiële en maatschappelijke rendement met elkaar verbinden. Tegelijkertijd kan op basis hiervan een verdere invulling worden gegeven aan de onderzoekslijnen van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Het maatschappelijk rendement is hier te definiëren als de kwaliteit van de mate waarin de maatschappelijke organisatie maatschappelijke en/of politieke doelstellingen worden behaald door middel van vastgoed.

Conclusie

Concluderend is te stellen dat vooral het strategische perspectief van verbinden van maatschappelijk en financieel rendement veel (46% van het totaal aantal artikelen) aandacht krijgt binnen de in totaal 46 artikelen binnen dit boek. Volgend daarop is het ondernemerschap (26%) waarbij de aandacht vooral ligt op het maatschappelijk rendement en in mindere mate het financieel rendement. Vergelijkbaar is het aandachtsgebied handelaar (17%) waarbij het financieel rendement leidend is in plaats van het maatschappelijk rendement. Een onderbelicht aandachtsgebied is control (11%). Op zich is dit niet verrassend daar in de lectorale rede van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed in 2013 al een beeld wordt gegeven van de omvang van de financiële cijfers van maatschappelijk vastgoed en het niet in control zijn daarvan. Een pleidooi is dan ook om meer in control te komen. In een promotieonderzoek *Bekostigingssystematiek huisvesting primair onderwijs*, dat binnen het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen plaats vindt, wordt naar een andere vorm van maatschappelijke en financiële waardering onderzoek gedaan. Kijkend naar alle bijdragen, de conclusies die per onderzoeksthema zijn verwoord en in de introductie van elk deel van dit boek staan aangegeven, ontstaat het volgende willekeurige woordbeeld wanneer per thema twee essentiële kernbegrippen worden weergegeven



Figuur 2: Essentiële kernbegrippen uit conclusies per onderzoeksthema's

Uit het eerste figuur *Model financieel en maatschappelijk rendement verbonden* kan geconcludeerd worden dat het strategische veld in het model *Financieel en maatschappelijk rendement verbonden* de meeste aandacht in dit onderzoek krijgt en dat de hoofdlijnen van die artikelen gaan over een herbezinning van visie, financiering en samenwerking van de maatschappelijke organisatie waarin het vastgoed volgend is. Als gevolg van de essentiële kernbegrippen in figuur 2 is het dan ook aan te bevelen om eerst over fundamentele vragen van de maatschappelijke organisatie na te denken en dan over de rol van vastgoed daarin. Het zichtbaar maken van maatschappelijke en financiële waardefactoren, als sturingselementen die een (eind)waarde bepalen van een object, is een tweede aanbeveling. Maatschappelijk vastgoed kan zich op deze manier dienstbaar stellen aan de maatschappelijke organisatie als een bedrijfsmiddel. Zo kan maatschappelijk vastgoed deel uitmaken van de echte economie en vastgoedwereld. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed kan het kenniscentrum een bovennatuurlijke glans geven door samen met haar kennispartners ieders denkvermogen in te zetten. Denkvermogen met verbeelding is van belang omdat kennis beperkt is.

Een duurzame samenleving en een **levende stad** worden gevormd door het cement van maatschappelijke functies die ontmoetingen tussen mensen mogelijk maken.'

'**Coöperatieve organisatie** is vereist voor het stroomlijnen van innovatieprocessen in de waardeketens van de innovatiecirkels van bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen.'

'Sociaal en financieel **rendement** gaan bij duurzaam vastgoed hand in hand.'

'Door zicht te krijgen op de perspectieven van de **gebruiker**, maatschappelijke ontwikkelingen bloot te leggen en mogelijke toekomstbeelden te formuleren wordt een stevige basis gelegd voor een robuust beleid dat verbreding mogelijk maakt naar duurzaam gebruik.'

'Maak gebruik van **netwerken** van lectoren, feedback, verbind docenten aan kenniskring, behoud en introduceer en vergroot afstudeerateliërs als werkvorm in meerder opleidingen.'

'Ik zou willen dat we op korte termijn een **transformatie** kunnen inzetten van enerzijds de corporatie als organisatie die we in zijn kracht kunnen zetten met sociaal ondernemerschap en anderzijds de woningmarkt als systeem dat marktconform is en dus toekomstig bestendig.'

'Een van de ontwikkeling die over 10 tot 15 jaar een enorme **impact** gaat hebben op onze samenleving is de komst van de autonome voertuigen en effecten kunnen hebben op (maatschappelijk) vastgoed.'

'Professionalisering biedt kansen om **verduurzaming** structureel op te pakken en leidt tot een hogere vastgoedwaarde, betere verhuurbaarheid en een hoger comfort van gebouwen.'

'Een maatschappelijke voorziening wordt steeds meer gezien en erkend als strategisch **bedrijfsmiddel** op het creëren van maatschappelijke waarde.'

'Uiteindelijk hangt de stedelijke **vitaliteit** het meest af van de kwaliteit en gebruik van de openbare ruimte.'

Innovatie met maatschappelijk vastgoed

Optimaal verantwoord resultaat

Over significante verschillen in kostenniveaus

Frank Aalbers en Jan Veuger

De aandacht voor maatschappelijk vastgoed is in de afgelopen jaren duidelijk toegenomen. Steeds meer eigenaren van maatschappelijk vastgoed, zowel publiek als privaat, worden zich bewust van de complexiteit van het managen van maatschappelijk vastgoed. En dit op een zodanige verantwoorde wijze te doen dat daarmee het maatschappelijk doel, van deze vorm van vastgoed, wordt gehaald.

Aanleiding

Regionale samenwerking op het gebied van maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen. Dat is de belangrijkste conclusie uit het jaarlijkse onderzoek Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed (Veuger et al, 2012) dat dit jaar voor de vijfde keer is uitgevoerd. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte onderzocht de afgelopen jaren het vastgoedbeleid van 76 gemeenten. Het onderzoek naar gemeenten van Tjeerdsma en Veuger (2012) resulteerde in de volgende vier belangrijke algemene conclusies:

- Kostenreductie staat in 2012 als belangrijkste thema bovenaan; in 2008 stond dit nog op de derde plaats;
- Verhoging van gebruikerstevredenheid houdt de laatste drie jaren een stabiele derde plaats in de ranking van thema's
Scheiding van subsidie en huisvestingslasten sinds twee jaar actueel en prominenter aanwezig;
- Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid in de afgelopen vijf jaar sterk gestegen van 65% naar 87% in de actualiteit van de beleidsthema's.
- Kostenreductie meest actuele beleidsthema

In 2008 was het meest actuele beleidsthema 'taken uitbesteden', maar sinds 2009 is de kostenreductie het meest actueel. Om financiële risico's bij maatschappelijk vastgoed te verkleinen stoten gemeenten maatschappelijk vastgoed af, werken ze kostendekkend, vragen marktconforme huurprijzen, voeren (planmatig) onderhoud uit en streven ze naar transparantie. Het uitbesteden van het beheer van maatschappelijk vastgoed is misschien wel het meest actuele thema om financiële risico's voor gemeenten te beperken. Bakker (2011) deed eerder onderzoek naar uitbesteding van het beheer van maatschappelijk vastgoed en hij concludeerde dat de sleutel naar succesvolle uitbesteding aan commerciële partijen vastlegging van de wederzijdse verwachtingen is. Daarnaast moet er een duidelijke scheiding in rollen en verantwoordelijkheden tot stand komen en dat vereist een heldere vastgoedstrategie. Bakker (2011) heeft zich destijds gefocust op hogere abstractieniveaus van het vastgoedmanagement. Vooral het beheer van maatschappelijk vastgoed, specifiek het kostenaspect,

blijft onderbelicht. Het onderzoek is daarom gericht op het kostenaspect van het beheer van maatschappelijk vastgoed. De volgende vraag stond centraal:

“Hoe verhouden de exploitatiekosten van Maatschappelijk Vastgoed in beheer van gemeenten zich tot het maatschappelijk vastgoed in beheer van MVGM?”

Het antwoord op deze vraag geeft inzicht of er sprake is van significante verschillen in kostenniveaus tussen deze typen eigenaren/beheerders. Daarnaast is getracht de waarom vraag van hoe de verschillen zijn te duiden, te beantwoorden.

Aanpak

Maatschappelijk vastgoed staat centraal in dit onderzoek. Daarnaast is het onderzoek verantwoord uitgevoerd in samenwerking met studenten van de Hanzehogeschool Groningen. Het onderzoek is feitelijk een vergelijking waarbij gebruik is gemaakt van informatie die is verkregen uit de database van de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed (hierna: IPD) en de database van MVGM. De kostenuitsplitsing heeft zich beperkt tot onderhoud, beheer, vaste en overige kosten. Vervolgens is getracht op een zinvolle wijze de kosten uit te drukken om een goede vergelijking mogelijk te maken. Door de kosten te relateren aan de huur en door deze uit te drukken in kosten per vierkante meter. Op basis daarvan zijn de uitkomsten op consistentie beoordeeld vanuit verschillende invalshoeken om vervolgens eventuele significante verschillen of inconsistenties te duiden. De resultaten van dit onderzoek voeden het debat dat momenteel gaande is betreffende maatschappelijk vastgoed en het beheer ervan.

Maatschappelijk vastgoed

Het is allereerst van belang helder te hebben wat maatschappelijk vastgoed precies is. Veuger (2011) stelt in zijn artikel *Maatschappelijk Vastgoed gedefinieerd* dat er veel onduidelijkheid is wat betreft de afbakening van dit begrip. Maatschappelijk vastgoed is moeilijk te definiëren maar in de regel geldt dat de specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed betrekking heeft op:

1. een gebouw gerelateerde communicatie over en weer met derden;
2. het faciliteren van activiteiten van derden;
3. het voorzien in behoeften van derden.

Dit alles vanuit een bepaald erkent maatschappelijk belang, dat de inzet van het vastgoed en de betrokkenheid rechtvaardigt. Met andere woorden.

“Onder maatschappelijk vastgoed verstaan we alle vastgoed dat niet direct onder kantoren en woningen valt, maar een functie heeft op het gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport, recreatie en religie. Het vastgoed kan in handen zijn van de gemeente, maar ook eigendom zijn van corporaties, zorginstellingen, kerkgenootschappen, scholen of particulieren.”

Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn: sportaccommodaties, scholen, dorpshuizen, MFA's en gebouwen waar de gemeentelijke diensten hun onderkomen in hebben.

Voorraad

Uit recent onderzoek van het Kadaster (2012) blijkt dat de totale voorraad maatschappelijk vastgoed in Nederland 85,5 miljoen vierkante meter omvat en een waarde van circa 157 miljard euro vertegenwoordigt. Van de totale voorraad is 31,2 miljoen vierkante meter in het bezit van stichtingen, waaronder ook woningcorporaties vallen, en 30,6 miljoen vierkante meter is in bezit van het Rijk, Provincies, gemeenten en waterschappen. Onderwijs, zorg en sport zijn de drie grootste categorieën wat oppervlakte en waarde betreft. Opvallend is dat stichtingen respectievelijk 43%, 64% en 4% van de totale voorraad bezitten en publieke partijen respectievelijk 37%, 14% en 68%.

De voorraad maatschappelijk vastgoed is dus enorm. Het probleem is dat bij menige gemeente een exact zicht op de omvang van hun bezit ontbreekt, laat staan welke waarde die vertegenwoordigt of welke geldstromen daarmee gemoeid zijn (Bakker, 2011). Daarnaast zorgt de interne bedrijfsvoering voor onduidelijkheid doordat het maatschappelijk vastgoed vaak versnipperd is over de verschillende beleidsterreinen, met als gevolg dat de voorkeuren van wisselende bestuurders ook van invloed zijn. Deze versnippering in combinatie met een gebrek aan inzicht leidt tot inefficiënt gebruik en onvoldoende grip op kosten en waarde.

Inzicht

Veel gemeenten hebben de afgelopen jaren stappen gezet om hun vastgoed in kaart te brengen, een professionele vastgoedorganisatie op te zetten en een passend accommodatiebeleid op te stellen. Bij ongeveer een derde van de gemeenten is de maatschappelijkvastgoed-portefeuille inmiddels gecentraliseerd. Maar onder druk van bezuinigingen wordt de roep om strategiewijzigingen alleen maar groter.

Een aantal gemeenten is inmiddels bezig een deel van hun portefeuille te verkopen of af te stoten naar externe partijen, zoals woningcorporaties, beleggers of gebruikers. Ook bij het beheer en de exploitatie van het vastgoed speelt de afweging: zelf doen of uitbesteden aan een marktpartij? Efficiënte exploitatie kan echter niet los worden gezien van een programmamanagement: het combineren van verschillende functies in dezelfde gebouwen, zoals sport, onderwijs, welzijn en cultuur. Dit vraagt om samenwerking binnen gemeenten op bestuurlijk en ambtelijk niveau, maar ook tussen gemeenten onderling en samenwerking met (commerciële) organisaties.

Beheer

Moerkamp (2012) benadrukt in het artikel *miljarden aan onvermoed bezit* dat efficiënter beheer van gemeentelijk vastgoed de kas van gemeenten aanzienlijke voordelen op kan leveren. Pellenbarg stelt in datzelfde artikel (Moerkamp, 2012) dat dankzij inzicht in de vastgoedportefeuille het gemakkelijker is om functies te combineren. Een voorbeeld is het volledig benutten van de exploitatiekansen van een bibliotheek. De bibliotheek wordt overdag intensief gebruikt, maar 's avonds is de deur dicht. Daarnaast staat een ander gemeentelijk pand, dat de hele dag onbenut blijft, maar waar 's avonds de toneelvereniging in repeteert. Die twee zijn goed met elkaar in één pand te verenigen. Dat geldt ongetwijfeld voor veel meer gemeentelijk bezit.

De veranderen marktomstandigheden, teruglopende subsidies, bezuinigingen en toenemende leegstand geven gemeenten stof tot nadenken wat betreft de exploitatie van de (maatschappelijke) vastgoedportefeuille. Er moet kritisch worden gekeken naar het eigen bezit van maatschappelijk

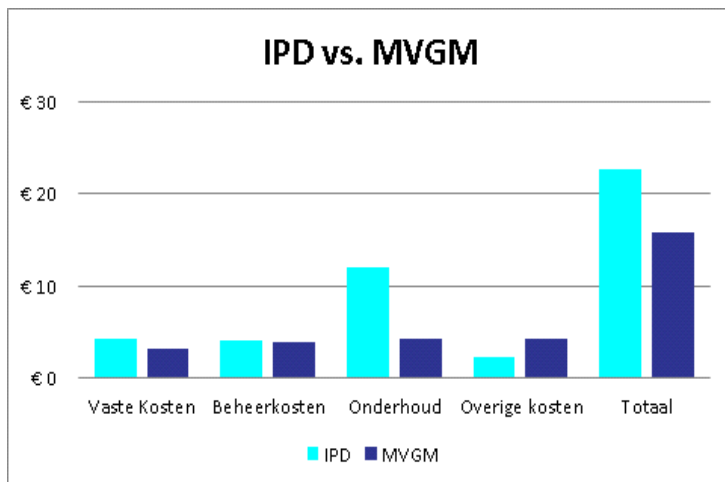
vastgoed en de manier waarop dit beheerd wordt. Daarvoor dient eerst het bezit, de waarde van het vastgoed en welke functies waar en hoe gehuisvest zijn in kaart gebracht te worden. Vervolgens kan er dan gekeken worden naar efficiënter beheer, ruimtegebruik en eventuele uitbesteding. Dit leidt tot de vraag of de exploitatie van maatschappelijk vastgoed wel tot de kerntaak van een gemeente behoort. Uit eerder onderzoek (Twynstra Gudde, 2010) is al bekend dat een minimale omvang van ca. 75.000 inwoners in de regel een voldoende grote vastgoedportefeuille vertegenwoordigt om professioneel vastgoedmanagement toe te gaan passen. Nu het kabinet om meerdere redenen inzet op gemeenten van tenminste 100.000 inwoners kunnen ook hier instrumenten als strategisch portfoliomanagement, CREM, vastgoed als strategische hefboom of concurrentiemiddel - dus niet alleen als kostenpost, niet alleen faciliterend - worden ingezet.

De praktijk leert dat woningcorporaties eerder worden benaderd door gemeenten om ondersteuning te bieden in de vastgoedopgave. Van oudsher is dit ook een logische keuze. Veelal wordt het onderhoud door de gemeente uitbesteed aan corporaties omdat corporaties de kennis hebben, het apparaat en maatschappelijk betrokken zijn. Maar is dit gezien de politieke- en economische ontwikkelingen nog steeds een logische keuze? En is dit nog steeds het geval wanneer bedrijfseconomische vraagstukken een rol spelen, met daarin waardeontwikkeling, kostenbeheersing en risicobeheersing? Dit zijn vragen die in een mogelijk vervolgonderzoek aan bod kunnen komen, maar in dit onderzoek ligt de focus op het kostenaspect van het beheer van maatschappelijk vastgoed. Het is een feit dat kostenreductie slechts één aspect binnen het speelveld van vastgoedexploitatie is en een heldere vastgoedstrategie de basis vormt voor iedere vorm van kostenreductie. Maar de resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er wel degelijk quick-wins te behalen zijn in de uitbesteding van het beheer van maatschappelijk vastgoed.

Resultaten

Door middel van dit onderzoek is getracht significante verschillen in kostenniveaus tussen enerzijds commerciële beheerders en anderzijds gemeenten te duiden. Daarnaast is getracht de waarom vraag van hoe de verschillen zijn te duiden, te beantwoorden. Hiervoor is gebruik gemaakt van de IPD Gemeentelijk Vastgoed index en de database van MVGM (commercieel onroerend goed). De kosten zijn vervolgens ingedeeld volgens de omschrijving van de IPD. Dit heeft geresulteerd in de volgende hoofdcategorieën: onderhoud, beheer, vaste en overige kosten.

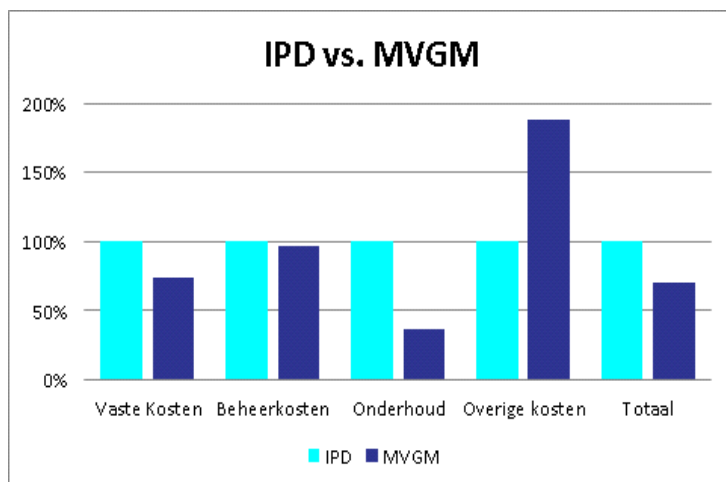
De analyse levert interessante resultaten op. Wat vooral opvalt, is dat de commerciële partij, in dit geval MVGM, bij 3 van de 4 categorieën beter scoort dan de gemeenten die aangesloten zijn bij de IPD. Alleen de "overige kosten" per m² noteren een hoger gemiddelde bij MVGM. In een grafiek ziet het er als volgt uit:



Figuur 1: Verschillende kostenniveaus van IPD vergeleken met MVGM in euro's

Allereerst constateren we dat de gemiddelde onderhoudskosten per m² ruim 65% lager liggen dan bij een gemeente. De gemiddelde beheerkosten noteren 4% lager en gemiddelde vaste kosten ca. 25% lager. De overige kosten geven een ander beeld. MVGM presteert hier lager dan de benchmark. Onder overige kosten valt:

- Niet verhaalbare service kosten;
- niet-verrekenbare BTW;
- oninbare huren;
- alle overige niet-verhaalbare uitgaven welke direct zijn te relateren aan het object, die buiten de voorgaande categorieën vallen.



Figuur 2: Verschillende kostenniveaus van IPD vergeleken met MVGM procentueel

Een mogelijke verklaring voor de underperformance van MVGM in de categorie “overige kosten” is te vinden in de gebruikershoek van het vastgoed. Het maatschappelijk vastgoed in beheer bij gemeenten wordt in een groot aantal gevallen verhuurd aan een overheidsinstantie. Hierdoor is de kans op oninbare huur en niet verhaalbare service kosten nihil. Dit in tegenstelling tot de gebruikers van het vastgoed dat MVGM beheert. Wat de overige categorieën betreft constateren we dat MVGM de benchmark outperformed. Zowel in absolute als in relatieve zin is het verschil met de gemeenten het grootst in de categorie onderhoud, gevolgd door vaste kosten en tot slot beheerkosten.

Conclusies

Het zou voor veel gemeenten kostentechnisch voordeliger zijn om het beheer en het management van maatschappelijk vastgoed uit te besteden. Echter is het kostenaspect een afgeleide van het beleid dat de gemeente voert op strategisch niveau. Een gemeente verplicht zichzelf, door middel van beleid, tot het in stand houden van maatschappelijk vastgoed. Hierbij hechten gemeenten echter meer waarde aan het maatschappelijk belang van vastgoed en let daarom minder op de kosten die zij daarbij maakt. Door het uitbesteden van operationele taken zijn er voor gemeenten quick-wins te maken. Echter is het interessanter voor een gemeente om op langere termijn te kijken. Hoe te sturen op minstens zo belangrijke aspecten als waarde, efficiënt gebruik, cashflow en beheersing van risico's? Strategie dus. Wij stellen dan ook dat samenwerking tussen gemeenten en commerciële partijen, op zowel de korte als de lange termijn, meer maatschappelijk rendement oplevert.

Bronnen

Bakker, G. (2011), Uitbesteden aan commerciële vastgoedmanager of corporatie?. In: Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen.

- Kadaster (2012), Inwoner Enschede bezit meeste maatschappelijk vastgoed. In: Vitale stad. Elba media. Amersfoort.
- Moerkamp, J. (2012), Miljarden aan onvermoed bezit. In: Binnenlands Bestuur.
- Tjeerdsma, A. & J. Veuger (2012), Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012. In: *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Onderzoeken en visie*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen.
- Twynstra Gudde (2010), Professioneel gemeentelijk vastgoed. Twynstra Gudde. Amersfoort.
- Veuger, J. (2011), *Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd*. In: Service magazine, jrg. 18, nr. 1, p. 6-7. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Veuger et al (2012), Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Onderzoeken en visie. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen

De Levende Stad

biedt maatschappelijk vastgoed nieuw perspectief

Elma van Beek – Vlaanderen Oldenzeel

De burger is aan zet. Dat is een mooie uitspraak van politici die in deze tijd genoodzaakt zijn te bezuinigen. Daarmee komt de positie van de overheid als eigenaar van maatschappelijk vastgoed onder druk te staan. In de wijken sluiten buurthuizen en bibliotheken hun deuren, waarmee bewoners het gevoel krijgen dat de sociale structuur in hun wijk afbrokkelt. De overheid treft eenzijdige financiële maatregelen, terwijl de behoefte aan maatschappelijke functies onveranderd blijft. Maar paste die voorzieningenstructuur wel bij de behoefte? De organisatie en de financiering van deze maatschappelijke functies zijn aan een heroverweging toe. In een levende stad is juist de behoefte leidend. Hierdoor ontstaat een basis voor een robuuste collectieve infrastructuur, zonder de overheid te overvragen wat betreft financiële middelen. De levende stad biedt zo een nieuw perspectief, maar om dat te bereiken is wel een denkomslag nodig.

Sinds de hoogtijdagen van de verzorgingsstaat in de jaren 1960 en 1970 hebben gemeenten een leidende functie bij maatschappelijke voorzieningen. Als het gaat om de verantwoordelijkheid voor scholen, zwembaden, zorgfuncties en buurthuizen, ligt het primaat bij de gemeenten. Zij voeren de regie over aard en omvang van deze functies, stellen de kaders, verzorgen het draagvlak, ontwikkelen, controleren en realiseren. Tot het begin van de vastgoedcrisis was dat geen probleem; met de opbrengsten uit de jongste uitbreidingswijk kon de gemeente een nieuw Sportfondsenbad of theater financieren. Op dit moment is niet alleen de 'geldmachine' van de gebiedsontwikkeling stilgevallen. Het Rijk draait de geldkraan in de richting van lagere overheden eveneens steeds verder dicht.

Paradox van beleid en budget

Wie betaalt, bepaalt. In combinatie met het verantwoordelijkheidsgevoel dat de verzorgingsstaat eigen is, verleende dit principe de overheid het recht te bepalen over het wat, waar en hoe van maatschappelijke voorzieningen. Nu de budgetten bij gemeenten in hoog tempo slinken, zijn zij gedwongen zich in toenemende mate aan deze zorgfunctie te onttrekken. Zij zien geen andere uitweg meer en sluiten de ene na de andere wijkvoorziening. Onder het mom van de liberale politieke wind verschuift de verantwoordelijkheid voor de voorzieningenstructuur naar de burger. Ziet hij er het belang van in, dan is die burger best bereid om een bijdrage te leveren. Alleen, hoe kan hij mantelzorg verlenen, een zwembad financieren en zich tegelijkertijd inzetten voor het behoud van het buurthuis, het theater en de school?

Het afkalven van de structuur van maatschappelijke voorzieningen veroorzaakt een paradoxale situatie. De overheid trekt zich terug bij de uitvoering, maar bij het maken van beleid en de praktijk van organisatie en vastgoedbeheer, staat zij nog altijd voorop met regelen. Het systeem dat de maatschappelijke functies faciliteert is nog niet afgestemd op de nieuwe werkelijkheid. In die nieuwe situatie komen initiatieven niet alleen van boven- of onderaf, maar van alle kanten. Verenigingen,

bedrijven, gelegenheidscollectieven, corporaties en enthousiaste individuen, zij kunnen allemaal de motor van een maatschappelijke voorziening zijn.

Komt een partij nu met een initiatief, dan stuit hij veelal op een groot aantal barrières: de initiatiefnemer heeft het vastgoed niet in eigendom en kan de commerciële tarieven (nog) niet betalen, het enkele jaren geleden vastgestelde beleid biedt geen ruimte voor nieuwe functies midden in de wijk, de verantwoordelijke ambtenaar heeft vanwege een reorganisatie geen tijd om het initiatief op waarde te schatten of het bestemmingsplan laat juist deze nieuwe activiteit niet toe. Het gevolg is dat zo'n functie, als die al levensvatbaar is volgens het oude systeem, veelal terecht komt op een locatie waar hij niet goed tot zijn recht komt, zoals een bedrijventerrein dat kampt met leegstand. Daarmee frustreren de regels de energie die uitgaat van het initiatief en gaat de potentie verloren om een bijdrage te leveren aan een bloeiend hart van de wijk.

Over de Levende Stad

Een stad die leeft, daagt de inwoners uit om zich te ontwikkelen². Zo'n stad faciliteert en stimuleert de creativiteit van de mensen. Daarmee heeft zo'n stad zeer goede perspectieven voor de toekomst en dat maakt het stedelijk systeem duurzaam. Een levende stad vormt een complex systeem met een autonome dynamiek, gebaseerd op de volgende kenmerken:

1. De stad ontwikkelt zich als een levend organisme, met meervoudige waardecreatie als motor voor die dynamiek. Waardecreatie vindt plaats als een activiteit voorziet in een behoefte. Meervoudige waardecreatie maakt een ontwikkeling duurzaam; de ontwikkeling genereert een combinatie van sociale waarden (People), ecologische waarden (Planet), economische waarden (Profit) en culturele waarden (in het ruimtelijk vakgebied aangeduid met Place).
2. Er is een gezonde balans tussen de vrijheid van het individu en het belang van het collectief³. In organisatorische zin vertegenwoordigt de gemeentelijke overheid het collectief en behartigt de belangen op het niveau van het stedelijk systeem. Dit betekent dat de overheid activiteiten van bewoners alleen beperkt als die een negatieve invloed hebben op het stedelijk systeem. Dit is een wezenlijke verandering in de rol van de overheid ten opzichte van de sturende en beperkende functie die we nu gewend zijn.
3. In de stad vinden cyclische processen plaats. Daarbij gaat het niet alleen om technische stromen, zoals die van afval of water. Ook het ontwikkelen van het stedelijk gebied zelf gebeurt op basis van kringlopen. Deze cyclische processen spelen zich onder meer af in het stedelijk areaal, in projecten als onderdeel van een proces en in geldstromen. Deze kringlopen vergen een

² Beek – Vlaanderen Oldenzeel, W.A. van (2012) *Levende stad, stad om in te leven – cyclische processen voor duurzame stedenbouw in de praktijk* Wageningen: Uitgeverij Blauwdruk

³ Jonkers, H.L. et al (2011) *Mensbeeld, cultuur kennis en beschaving – creative commons*

andere benadering van de status quo op een plek in de stad. In plaats van toe te werken naar een statisch eindbeeld, een ontworpen ideaalplaatje, is het doel een nieuwe fase in een continu proces van ontwikkeling op een plek.

De benadering van de stad als levend organisme heeft als uitgangspunt dat een stedelijk gebied zich ontwikkelt volgens natuurlijke wetmatigheden. Een levende stad is in staat om zichzelf te vernieuwen, daar zijn geen enorme investeringen van overheidswege voor nodig. Ingrepen in de stad dienen daarom rekening te houden met het functioneren van de stad als geheel. Bij dergelijke ingrepen is daarom het bewustzijn van de gevolgen voor het stedelijk systeem als geheel dus uitermate belangrijk. Als de verandering op een plek bijvoorbeeld voor andere stadsdelen een verslechtering betekent, dan is het maatschappelijk rendement op het niveau van het stedelijk systeem onvoldoende. In tegenstelling tot de huidige vaak grootschalige ingrepen, waarbij financiën in combinatie met ambtelijk en politiek draagvlak veelal voldoende zijn voor de uitvoering. Een ontwikkeling is duurzaam als sprake is van een meerwaarde voor het stedelijk systeem, of van het voorzien in een behoefte van de bewoners zonder schade toe te brengen aan het systeem.

De functie van maatschappelijk vastgoed

Waar mensen leven zoeken zij elkaar op en voorzien in hun behoefte om zich te ontwikkelen. Zij ontplooiën zich niet alleen door te wonen en te werken maar juist ook via hobby's, cursussen, zorg, recreatie, onderwijs, sport en culturele activiteiten. De organisaties die deze activiteiten mogelijk maken, stimuleren een gezonde maatschappij. Daarbij vormt het maatschappelijk vastgoed, naast vastgoed met een woon- of commerciële functie, de infrastructuur waarlangs de sociale samenhang groeit. De belangen voor die ontwikkeling hebben een collectief karakter, maar de initiatieven waar een nieuwe maatschappelijke functie uit voortkomt, zijn vaak individueel of bedrijfsmatig. In de stad als levend organisme vormt het raamwerk van maatschappelijk vastgoed het zenuwstelsel. De relatie met de openbare ruimte is daarbij van groot belang. Wanneer de maatschappelijke functies onderling verbonden zijn door routes, versterken zij elkaar. Die routes moeten dan wel logisch en duurzaam sociaal en verkeersveilig ingericht zijn. In het geheel van semipublieke gebouwen en openbare ruimte ontmoeten mensen elkaar. Dit stelsel vormt daardoor de drager van sociale cohesie in en identiteit van de stad.

Het mengen van functies, ook van maatschappelijke voorzieningen met woon- en werkfuncties is een van de kenmerken van de levende stad. Door het principe van de functiescheiding los te laten, ontstaan interessante mengvormen die ruimte bieden voor synergie en bijdragen aan een levendige sfeer. Maatschappelijk vastgoed kan daarin bij uitstek een katalyserende rol spelen, omdat zo'n gebouw de plek is waar mensen elkaar als vanzelfsprekend ontmoeten.

Strategie voor waardecreatie

Wat kan een overheid doen bij een almaar krimpend budget, terwijl het programma voortdurend verandert, maar niet afneemt? In een levende stad nodigt zij de burger, het bedrijfs- en verenigingsleven uit om een grotere rol te spelen. Dat betekent dat de overheid niet meer vastlegt en voorschrijft, maar stimuleert en faciliteert. Heeft iemand een initiatief, dan heet de overheid dat van harte welkom. Dat betekent niet zozeer het toetsen aan beleid en behartigen van gevestigde

belangen. Het gaat dan juist om het onderzoeken hoe het nieuwe idee binnen de stad ruimte kan krijgen en het bij elkaar brengen van de partijen die daarin een rol kunnen spelen. De overheid maakt daarbij gebruik van haar functie als organisator op systeemniveau: zij heeft het overzicht dat bij een individuele initiatiefnemer ontbreekt.

Het mengen van maatschappelijke voorzieningen met andere functies biedt nieuwe perspectieven. Zo kan de combinatie met een of meer commerciële functies grote positieve gevolgen hebben voor de haalbaarheid van de gebouwexploitatie. Als er ruimte is om verschillende functies te combineren, genieten de verschillende initiatiefnemers de synergie die weer meer gebruikers en publiek trekt. Bovendien biedt concentratie van functies de mogelijkheid om de kosten van het gebouw en de algemene voorzieningen, zoals parkeerplaatsen, entree, receptie of kantine gezamenlijk te dragen. Door de marktconforme huurprijzen met een aantal gebruikers te delen, vergroot de financiële haalbaarheid. Een transparante boekhouding en goede onderlinge afspraken zijn daarbij voorwaarde, evenals het openstaan voor verandering. Zo is de economische kant duurzaam en blijft er ruimte voor nieuwe initiatieven.

In haar nieuwe rol hoeft de overheid niet per definitie eigenaar van het vastgoed te zijn. Voorwaarde voor exploitatie door een andere partij is dat die belang heeft bij een bloeiend stedelijk leven. Dat kan een corporatie zijn, maar ook een vastgoedonderneming, een geprofessionaliseerde bewonersvereniging of een onderwijsorganisatie die een groter draagvlak voor haar vastgoed zoekt.

Maatschappelijke functies brengen leven in de stad

In een levende stad, die zich ontwikkelt op basis van de behoefte van de bewoners, speelt maatschappelijk vastgoed een centrale rol. Doordat maatschappelijke functies ontmoeting tussen mensen mogelijk maken, vormen zij het cement van een duurzame samenleving en een levende stad. Het vastgoed faciliteert dit, ongeacht wie eigenaar of exploitant is. Bij een juiste strategie is zowel in sociaal als in economisch opzicht een wereld te winnen. De rol van de overheid verschuift in een levende stad naar die van stimulator op individueel niveau. Daarnaast behartigt zij de collectieve belangen van het stedelijk systeem. De beloning voor deze cultuurverandering is een stedelijk systeem dat zichzelf vernieuwt, met een bloeiende economie en een aangenaam leefklimaat: een levende stad.

Samenwerken aan innovaties in de zorg

Vier miljoen voor het Centre of Expertise Healthy Ageing

Interview met Joost Degenaar

(door Sytske Krakau-Martens)

Samenwerken met het werkveld om praktische kennis te ontwikkelen: dat doen we al maar het kan nog veel beter. Het Centre of Expertise Healthy Ageing moet daar voor gaan zorgen, door de opzet van ruim dertig innovatiewerkplaatsen in de komende vier jaar in Noord-Nederland. Zes innovatiewerkplaatsen zijn inmiddels gestart, ze bieden volop kansen voor innovatie in zorg en welzijn, praktijkgericht onderzoek, business development, stages en afstudeerprojecten. Dat zegt Joost Degenaar, directeur van het nieuwe Centre of Expertise Healthy Ageing (CoE HA).

De overheid wil meer innovatie en liefst nog vandaag. Dat is goed voor de economie en het kan oplossingen bieden voor maatschappelijke problemen zoals de vergrijzing en de stijgende kosten van de gezondheidszorg. Daarvoor is het nodig dat hogescholen zich sterker verbinden met bedrijven en instellingen en dat moet gebeuren in achttien nieuwe Centres of Expertise in Nederland, vooral op basis van de thema's van de topsectoren.

Thema zorg

De Hanzehogeschool Groningen kreeg als enige het thema zorg toegekend en gaat dat invullen met projecten op het gebied van Healthy Ageing in de brede zin: zorg en welzijn voor jong en oud. 'Dan heb je het niet alleen over ouderen en ziekte maar vooral ook over gezond opgroeien, maatschappelijke participatie en kwaliteit van leven', vat Joost Degenaar samen. Veel noordelijke ziekenhuizen, zorg- en welzijnsinstellingen en een aantal bedrijven zijn al ingestapt en hebben bijdragen toegezegd. De Hanzehogeschool Groningen is penvoerder en trekker, maar ook Stenden, de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Hogeschool Van Hall Larenstein en alle noordelijke ROC's doen mee. Dat laatste is belangrijk. 'Als je kijkt naar wie het werk doen in zorg en welzijn, dan zijn dat voor driekwart mbo'ers. Daar willen we dus mee samenwerken. Ook participatie van het werkveld is belangrijk. Innovaties bedenken van achter een bureau, dat werkt niet. Je moet alle partijen betrekken – ook de burgers – en multidisciplinair samenwerken.'

Proeftuinen

Het Centre of Expertise Healthy Ageing is de paraplu waaronder in Noord-Nederland de innovatiewerkplaatsen komen te hangen. Ze komen op verschillende locaties: bij een van de hogescholen, ROC's of bij een bedrijf of instelling. Hier gaat het echte werk gebeuren, dichtbij de praktijk. Want: 'Mensen worden veel enthousiaster als ze kunnen meewerken aan innovaties die dichtbij hun eigen doelen liggen.' Maar wat is een innovatiewerkplaats dan precies? Joost: 'Het is een proeftuin waarin onderzoekers, docenten, studenten, bedrijven en zorg- en welzijnsinstellingen

gezamenlijk oplossingen vinden voor problemen die men dagelijks tegenkomt. Je kunt het zien als een virtueel netwerk, maar het kan ook een fysieke plek zijn, zoals bij een bedrijf, een zorginstelling, op een laboratorium of een werkplek op een school.'

De eerste zes innovatiewerkplaatsen zijn gestart. Een voorbeeld is *Active Ageing Ouderen*, waarin men onder andere programma's wil gaan ontwikkelen die mensen aanzetten tot gezond gedrag. Een van de bedrijven die meedoet ontwikkelt apps voor zelfmonitoring van bewegen en voeding. Joost: 'Dat sluit naadloos aan bij de onderzoekslijn 'Gezond ouder worden' die ons kenniscentrum CaRES al heeft en logischerwijs zijn wij als Hanzehogeschool Groningen daarvan de trekker. Zo past de innovatiewerkplaats *Health, Food & Technology* heel mooi bij Van Hall Larenstein, en *eHealth & Serious Gaming* bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden.' Ruim vijftig bedrijven en instellingen in zorg en welzijn zijn inmiddels partner in een of meer innovatiewerkplaatsen.

Open innovatie en co-makship

Joost: 'Projecten en onderzoeken beginnen met vragen uit het werkveld. Die worden door de partners in de innovatiewerkplaats gezamenlijk besproken en gebundeld. In co-makship gaan docent-onderzoekers, studenten en professionals uit het werkveld er mee aan de slag. Samen leg je de puzzel en kom je tot oplossingen die voor iedereen beschikbaar zijn. Het gaat echt om open innovatie.' Het werkveld komt met een vraag en brengt tevens kennis van de praktijk mee. Zorg- en welzijninstellingen, bedrijven en overige partners zijn binnen de innovatiewerkplaats actief en betrokken, ze zijn richtinggevend voor innovaties die resulteren in producten en diensten. Onderzoekers zijn op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen, brengen hun eigen kennis in en zorgen voor een goede onderzoeksaanpak. Dit leidt tot wetenschappelijk onderbouwde resultaten, die niet alleen gebruikt worden voor innovatie van de zorgpraktijk, maar ook voor aanpassing van hbo- en mbo-beroepsopleidingen. Studenten spelen in de innovatiewerkplaats een belangrijke rol bij de uitvoering van het onderzoek en leren *hands on* de nieuwe praktijk. Door deze vorm van co-makship wordt constructief gewerkt aan oplossingen die de zorg anders, beter en goedkoper organiseren.

Uniek concept

Joost is ervan overtuigd dat het noorden met dit Centre of Expertise Healthy Ageing goud in handen heeft. 'Heel veel partijen zijn bezig met het zoeken naar oplossingen voor de vergrijzing en de kosten van de zorg. Niemand komt er in zijn eentje uit. Wij leggen nu een structuur aan waarbinnen werkveld en onderwijs vanuit allerlei vakgebieden samen met bedrijven aan de slag gaan. De partners zijn daar heel enthousiast over: het aantal initiatieven voor innovatiewerkplaatsen overtreft nu al de verwachting!

Innovatiewerkplaatsen 2013

In het voorjaar van 2013 zijn de eerste zes innovatiewerkplaatsen van start gegaan:

- De IWP *Active Ageing Ouderen* richt op de combinatie van preventie en zorg en welzijn, om door een actieve levensstijl ouderen zo lang mogelijk gezond te houden en hun maatschappelijke participatie en arbeidsparticipatie te bevorderen. Dit zorgt voor meer relatief gezonde jaren en minder zorgkosten.
- Doel van de IWP *Active Ageing Verstandelijk Beperkten* is de combinatie van preventie en zorg en welzijn, om ouderen met een verstandelijke beperking zo lang mogelijk gezond te houden. Fysieke activiteit en fitheid is bij deze groep een belangrijk probleem en vraagt een geheel eigen aanpak.
- De IWP *eHealth & Serious Gaming* gaat middelen ontwikkelen waarmee ouderen langer zelfstandig kunnen blijven functioneren. De middelen ondersteunen dagelijkse activiteiten, met de focus op voeding, mobiliteit en sociale participatie.
- De IWP *Health & Food Technology* gaat zich bezig houden met nieuwe vezelbronnen voor toepassing in humane voeding en nieuwe toepassingen van zuiveleiwitten.
- De IWP *Kwaliteit van leefomgeving bij zorg en wonen* gaat door co-makership innovatieve producten en diensten ontwikkelen om de zelfstandigheid (wonen en werken) van ouderen te bevorderen.
- De IWP *Kind In Wijk* wil een bijdrage leveren aan de gezondheid en participatie van kinderen en jongeren (0-23 jaar) in de wijk; aan hun ontwikkeling en zelfregie op fysiek, sociaal-emotioneel en cognitief gebied.

Voor meer informatie over innovatiewerkplaatsen en het Centre of Expertise Healthy Ageing zie www.hanze.nl/coe-ha

Rational investments under uncertainty in port infrastructure

Real Options methodology

Cederik Engel and Coos van Buuren

This paper uses real option techniques to analyze investments in port infrastructure. This approach identifies phasing of the investment, leading to a series of options to develop a port restructuring project. It provides a suggestion for the optimal route -- the one with the optimal ratio of value and risk -- to invest towards the final goal. This flexible investment plan identifies value drivers and balances these drivers with the plan's risk profile to maximize project value. This plan includes the value of the total investment and the asset, as well as qualitative and quantitative decision drivers at each of the nodes. This approach significantly increases the (discounted) project value. It also improves the risk management strategy with clear information on the value and risk profile over time.

Since late 2008, investors are increasingly risk averse and are thus reluctant to commit to long-term obligations as current market circumstances are highly volatile with low liquidity. As a result, flexibility of investment and a thorough understanding of the project's risk profile are essential and of growing interest to the industry. This makes Real Options a powerful tool to analyze and value investments of complex projects. The complexity is mainly because of size, engineering difficulty, high CAPEX and a long-term horizon. Most of these projects are within the transportation, energy infrastructure and area development sectors.

Complex projects have large upfront capital expenses (CAPEX) and significant time to develop. The initial costs to develop an asset are mostly sunk. These cannot be recovered with some disinvestment because investment, ex post, has shown to be a bad one. Because of uncertainty, investors may wait for information before additional spending.

The long time and effort needed to develop a project enlarges uncertainty over the value over time. In the meanwhile, market conditions may have changed and the large development costs could correspond with a 10-15 year pay-back period. The consequence of the delay in construction is the delay of a profitable business case. As a result, prolonging the horizon to deliver a profitable business case enlarges project risks. Adverse conditions may arise and prohibit investors to materialize their (profitable) forecasts.

The combination of uncertainty over the costs and time to develop market value imposes pressure on the successful development of the project. The sources of uncertainty change over time. In general, successful development requires the capabilities of active project management and making the right choices to mitigate risks or adapt to uncertain developments.

Although project management and design have strong engineering characteristics, their evaluation is financial. Most techniques rely on the Discounted Cash Flow (DCF) and the Capital Asset Pricing Model (CAPM). This model does not correctly incorporate two important factors.

First, the main flaw of the DCF is that managerial flexibility is not included. As has been well described in many financial papers, there are several reasons why the position of the DCF methodology as the current most dominant valuation tool is questionable. Project valuations based on projections of free cash flows up to 30 years are regarded to be less and less accurate as uncertainty increases for short-term and especially for long-term investments. This is increasingly true during the current era of highly volatile (financial) markets.

Second, many (academic) studies have shown that the CAPM poorly interrelates risk and return and that the right discount rate is difficult to determine. As most risks have a strong technological origin, it is difficult to incorporate technological risks in a discount rate. The correct discount rate should represent the rate of return of equivalent investment alternatives in the capital market. Also, in practice, the risk of the project is dynamic and the discount rate is kept stable because constant adjustment is time-consuming.

In this paper we apply Real Option techniques for the development of infrastructural assets and we use Contingent Claim Analysis to structure the port investment. We identify different stages to invest and appoint fixed moments in time to decide upon the progress.

Contingent Claim Analysis

In general, a complex and capital-intensive project consists of a chain of decision moments. After each stage, the decision-maker can choose to either expand, abandon or defer the investment. Therefore, the investor would value the option to be able to adapt to changing surroundings. The investment decision is based on the latest information and renewed market conditions. Strategic flexibility is valuable for decision-makers because it exploits the benefits of the upside potential and at the same time it provides protection against the downside of uncertainty.

Active management of investments involves decisions at subsequent moments in time to decide upon the progress. This analogy makes active management a chain of subsequent decisions. At each link of the chain, investors have two or more options. This approach makes investment programs flexible; it gives investors valuable power to adapt their program to uncertain developments. The flexibility enables the investor to maximize upside potential and to limit downside loss. In other words, to optimize the allocation of capital and to prevent sunk costs. In the following example we apply the contingent claim analysis approach to capture and evaluate the staged development of a port investment.

Example Port of Dordrecht

As part of their growth strategy, the Port of Rotterdam Authority (PoR) is in the process of extending their operations towards other national ports such as the Port of Dordrecht. Until 2011, the port of Dordrecht was operated by the City of Dordrecht, and the PoR currently runs all operations in exchange for a fixed amount per year as part of a concession agreement. More than half of the businesses located in the Dordrecht port area is non-harbour related. The revenues are expected to increase significantly because these locations have direct access to water. Based on their extensive experience, the PoR expects to operate the port more efficiently and to attract more business to the area.

The development of the Dordrecht sea port is equivalent to the development of a portfolio of separate areas or sub-projects. The port consists of different areas that can be developed on an individual basis. The success criteria of each area vary from sub-project to sub-project. For this particular case these criteria relate to finance (no losses), social economic factors (the public interests as it is part of the city of Dordrecht) and political factors (possible foundation of a national port authority). Each sub-project has a separate present value and can be initiated autonomously to some degree. At subsequent moments in time, the Port Authority decides upon the start of a sub-projects. Some sub-projects somehow interfere, others can be started individually.

The PoR has a Masterplan 2030 for the port area in which the direction and the future use of each of the areas is determined. Though the final destination for the port area is clear, the route to arrive there is flexible.

The following steps were taken to determine the optimal sequence of phases and the resultant expected total value of the project:

- I. Project Analysis
 - a. Identify the Master Plan
 - b. Reveal market trends and opportunities
 - c. Determine drivers and uncertainties
- II. Investment Planning
 - a. Identify sub-projects (phasing and optionality)
 - b. Analyse options (investment rational, financials, risk & opportunities, interdependencies)
 - c. Develop decision tree
- III. Option valuation
 - a. Determine parameter values (uncertainty, growth rates)
 - b. Value revenues, costs and risks

The product of the Project Analysis is the projects strategy and the discovery of uncertain aspects, such as the appetite from operators related to overall economic conditions as well as the (supply chain) demand for goods that are transhipped in Dordrecht. We used this information to identify the

different sub-projects in the port area and assess the impact of port strategy and uncertainty on the different projects. This analysis provides a thorough insight in individual projects.

The result is a balanced route, or decision tree, with maximum expected project value and the flexibility to adapt to changing circumstances. The result is also a set of drivers for future decisions whether or not to initiate the sub-project.

The below figure shows a decision tree as a sequence of sub-projects with nodes as decision points. The string of activities is typical for a complex greenfield project. At each stage of the project the investor can choose to initiate a next phase or to abort, depending on the outcome of the risk evaluation at that specific moment. In other words, project management has the contingent decisions or options either to invest or to abandon. At the same time the risk profile varies throughout the project.

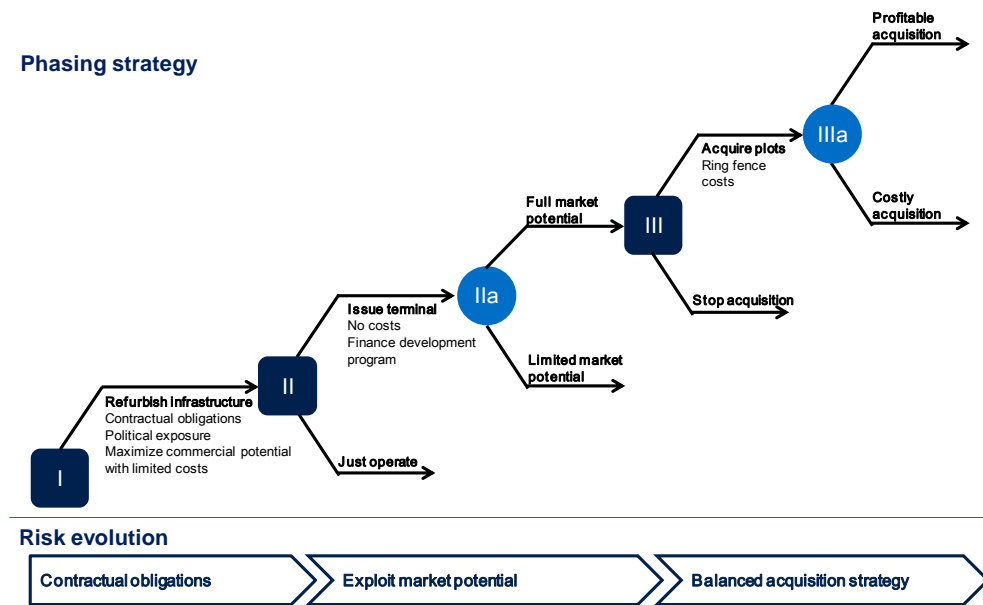


Figure 1: Phasing strategy

The squared boxes (I, II, III) in the figure present the decisions and the circles (IIa and IIIa) represent uncertain outcomes of the decision. The first step is not treated as an option because the investment in refurbishing and renovating the wet and dry infrastructure is mainly contractually obliged. The PoR agreed to improve the roads, to deepen the access channel and to improve the green areas in order to enhance the overall look of the port area and the ports commercial potential. For the next nodes II and III the options and uncertain outcomes IIa and IIIa are:

- II. The Dordrecht port area owned free locations that are ready for immediate business allocation. This option represents the opportunity to issue terminal operations and benefit from the (uncertain) market potential. The port authority may also decide to solely operate the port and its refurbished infrastructure as is;
- IIa. The port authority learns about the market potential and the revenues based on the terminal allocation. A successive allocation reveals many interested parties and generates income from leasing and transshipment fees. With limited market appetite this income will be significantly lower which reduces opportunities for the next option.
- III. The port authority has the option to acquire plots within the port area. The acquisition costs should be balanced with the commercial potential. Where the previous decision revealed information on the commercial potential, here the port authority decides to acquire or not to acquire;
- IIIa. This final node shows the evolvement of purchasing costs and the benefits of the active buy strategy for well priced property in order to further expand business. The authority may also decide to wait with the risk of losing the knowledge of price information.

By using the principles of contingent claim analysis, investors obtain an active development and complementary investment program. This program offsets uncertainty over the value of the investment. Analyzing all options and effects on the strategy implementation, offers great opportunities to enlarge value and mitigate uncertainty. The figure below shows the development of the NPV over the different phases of the Dordrecht investment. Step 0 includes the infrastructure refurbishment, step 1 the terminal issue and step 2 to 4 include the acquisition strategy of different plots.

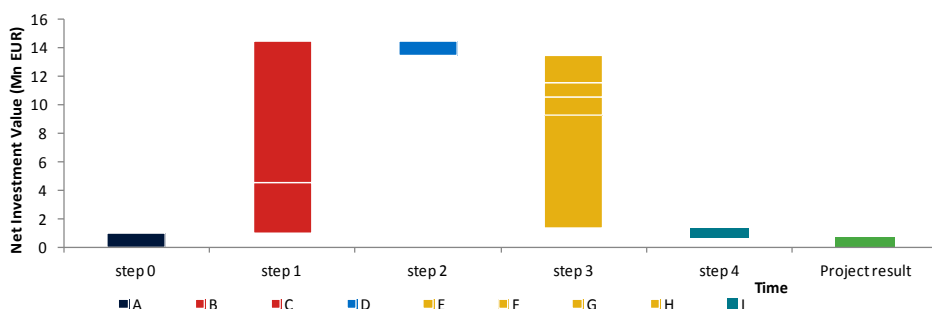


Figure 2: Net Investment Value (mn EUR) versus projectresult in time.

By knowing the sub-project's value and initiating the valuable sub-projects first (and costly ones second) the NPV is easily increased. It reduces costs and increases the NPV. Although this seems to be logical, the thorough analysis of business case drivers, risks and sub-projects requires a good understanding of both engineering and finance to reveal optionality, values and risks.

Our approach also mitigates uncertainty. In this case the profitability of the second step finances the fourth step. If market appetite unfolds negatively, investors may decide upon the progress of the acquisition strategy. This information helps investors to guide the investment towards a profitable end result.

Conclusion

We used the qualitative aspects of Real Option Analysis for evaluating and managing capital investment and transaction decisions, including the value of management's future decisions throughout the project cycle. The option approach is in addition to conventional Net Present Value criteria for evaluating risky investments. We show that Real Options methodology adds significant value by discovering flexibility in investment opportunities. We use flexibility to stage investments and use the information of each stage to increase overall value and reduce uncertainty. Valuation of investment flexibility drives an enlarged potential to reduce downside effects and increase upside potential of investments and can therefore lead to a more realistic view on the potential value of a project. In addition, engineering expertise is regarded to be essential to fully understand the flexibility within the investment process.

Stroomlijnen innovatieprocessen in waardestromketens

Herspiritualisering van onze beschaving

Lout Jonkers, Bas Gravendeel, Harry Donkers, Ronald Van Gent, Elma Van Beek, Lennart Ruder

Vinden van wegen uit de huidige crises en bieden van een toekomst met duurzame voldoening voor onze kinderen, kleinkinderen en natuur is mogelijk. Daarvoor is wel een omslag nodig, in ons kennen, kunnen, willen en belonen voor anders denken en anders doen. Die transitie van onze handel en wandel vereist anders leren en presteren met anders belonen en belasten. Dat wil zeggen, belonen en belasten met een diversiteit van weegbare maatschappelijke waarden en kosten. Rode draad voor de beoogde veranderingsprocessen is inzet van nieuwe modellen voor onderwijs en media voor brede maatschappelijke ontplooiing van een nieuw harmonisch vierdimensionaal 'mensbeeld', voor herinrichten en heroriënteren van alle stromen door de samenleving, van waardedragende producten, diensten en informatie. Evenwicht en harmonie tussen intellectuele, emotionele, spirituele en fysieke competenties (intelligenties en vaardigheden) is de ideale architectuur voor dat nieuwe mensbeeld.

We leven in een wankelende wereld. Alle soorten processen voor creatie en utilisatie van waarden ontsporen telkens of lopen vast door natuurrampen en technische of menselijke tekortkomingen van de levende sociale organismen van onze moderne samenleving. . Bewoners van de aarde staan in de 21ste eeuw voor een formidabele opgave; Dat is het gevolg van de uitwerking van een spiritueel verarmde Westerse ideologie, op de waardepercepties van mensen en hun organisaties in talrijke stromen van producten, diensten en veranderingen in de wereld. Ons deel van de wereld is welvarend geworden, dankzij geavanceerde industriële werkwijzen en verfijnde technologieën. Maar die rijkdom heeft geleid tot overproductie en tot hyper consumptie. Er is bovendien een zeepbeleconomie ontstaan door de speculatieve handel in schuldpapieren, grond en vastgoed. Die zeepbel is de kloof tussen de fantoomeconomie (David Korten) en de reële economie van goederen, diensten, arbeid en kennis. Wij zijn in een tunnelvisie terecht gekomen van uitsluitend financiële prijzing van waarden, met alle destructieve gevolgen daarvan, voor onze sociale en ecologische systemen en hun waardestromen. Wereldwijd onrecht, sociale nestvervuiling en verkorreling van sociale structuren, uitputting van grondstofvoorraden, verarming van de biodiversiteit, onomkeerbare vervuiling van bodem, rivieren, zee en atmosfeer. Dat is de prijs voor onze materiële welvaart met erosie van onze ethische grondslagen.

Hoe keren we – in de context van de wervelende maatschappelijke krachten en tegenkrachten de rooibouw op planeet aarde om, tot een duurzaam proces van solidair samenleven van mensen en natuur? Hoe verwerven en behouden we het talentvolle en moreel verantwoordelijke menselijk kapitaal daarvoor?

Levende organismen voor waardestromen

Leven is geven en nemen voor veranderen. Wat verandert beweegt, differentieert, combineert en integreert. In het levende lichaam van onze samenlevingen functioneren sociotechnische systemen, van mensen, hun organisaties en al hun natuurlijke en technische voorzieningen, als levende organismen. Die organismen vernieuwen zich en veranderen voortdurend in de tijd en voeden elkaar met stromen van waardedragende goederen, diensten en informatie. Waar zulke waardestromen verarmen of stagneren zullen die levende organismen verkommeren of sterven. Dat levert verlaten bedrijventerreinen, werkeloosheid, spooksteden, verpauperde buurten, vervreemding tussen mensen en natuur, verzanding van havens en kanalen, overwoekerde bouwgronden en zwervende thuislozen naar voedsel graaiend in afvalbakken.



Waardestromen is een ordenend platform voor kennisontwikkeling en advies, specifiek gericht op waardecreatie en emergentie. Een netwerk voor entrepreneurs en vernieuwers uit praktijk en wetenschap.

Gezond samenleven van mensen en natuur vereist flexibel met elkaar leven in samenhang en verbinding van actoren en hun processen voor creatie, communicatie, transactie en utilisatie van stromen en tegenstromen van vele soorten waarden en tegenwaarden. De vitaliteit en evolutionaire veerkracht van zulke organismen, zoals onze bouw- en vastgoedmarkt, ons milieu, onze gezondheidszorg, ons onderwijs en onze voedsel-, energie- en drinkwatervoorziening, bepaalt de sociale en ecologische vitaliteit van onze beschaving. Een vitale beschaving creëert voortdurend nieuwe beschaving. Dat vergt continu stimuleren van het creatieve samenspel van veelkleurige waardestromen. Nodig daarvoor is voortdurend orkestreren van een grote diversiteit van maatschappelijke waardecreatie, -transactie en -utilisatieprocessen. Welke waardepercepties wij ook kiezen voor creatie, aanbod, vraag, transactie en utilisatie van onze maatschappelijke stromen van waardedragende objecten, essentieel voor duurzame bloei van iedere beschaving is evenwicht en harmonie tussen:

- de 'praxis' van het menselijk handelen voor het belang van het 'zelf' en
- de 'poësis' van dat handelen voor het belang van de ander in onze maatschappelijke en natuurlijke omgevingen.

Evenwicht en harmonie tussen praxis en poësis van mensen en hun organisaties komt alleen tot stand, wanneer – op menselijke maat - samenhang en verbinding bestaat tussen:

- behoeften en belangen achter de vraag naar waarden en
- potenties en competenties achter het aanbod ervan.

Organismen zijn gezond wanneer zij samen in balans kunnen functioneren als een vitaal geheel. Net zoals een lichaam in balans is wanneer alle organen in onderlinge samenhang de prestaties leveren, nodig voor het functioneren van het totale lichaam.

Talrijke crises in onze Westerse samenleving tonen nu de ziekten van die maatschappelijke organismen. Die crises manifesteren de innerlijke zwakten van onze beschaving. Die beschaving verkilt en verkrumelt.

Onze crisis

Wetenschappelijke schrijvers als David Korten, Benard Lietaer, Fritjof Capra, George Möller, Tim Jackson en vele andere wetenschappers en journalisten en zelfs talrijke grote commissies, als de Club van Rome en de WRR, hebben de problemen van de huidige systemen van geld en economie voorspeld. Zij hebben aangegeven in welke richtingen het denken en werken van publieke en private partijen zou moeten wijzigen om rampen te voorkomen. Maar het denken en doen van machthebbers en hun mach volgers wijzigde niet. Men bleef kortzichtig financieel-economisch handelen en machthebbers met onevenredig veel gemeenschapsgeld belonen voor hen falen. En de voorspelde rampen zijn gekomen. Het positivistische liberalisme en egocentrisch kapitalisme woekeren voort. Alleen de winst van vandaag telt. De schade voor morgen is voor andermans zorgen. Voor de langetermijnvisie, nodig om schade te voorkomen, bestaat de overheid. Via de overheid betaalt de burger de rekening. Maar niet alleen het vertrouwen van de burger in overheid en democratie is weg. Ook de democratie zelf verdwijnt.

Transnationaal monetarisme leidt tot reusachtige instabiele continentale muntsystemen en tot verlies van nationale soevereiniteit. Het bandeloze kapitalistische economische systeem heeft geleid tot nieuwe machtslagen in de maatschappij, waarbij onze democratie wordt ondermijnd; wij leven nu in een soort corporatie; een niet officiële bestuursvorm, waarbij de wereld wordt gerund door krachtige kapitalistische structuren. Dat zijn piramide structuren met grote systeembanken en schatrijke speculanten op topfuncties. Daaronder grote internationale bedrijven. Daar weer onder overheden en dan pas het volk. Overheden knielen eerbiedig voor financieel-economische mastodonten. Financiële dienstverleners en grote internationale ondernemingen beheersen de gezondheidszorg en bejaardenzorg, de energievoorziening, de voedselvoorziening, de mobiliteit van mensen en vracht, de bouwsector en de vastgoedmarkt, en de informatiemarkten. De trias politica wordt een schijnvertoning. De feitelijke macht is verschoven. Het beleid wordt gecontroleerd door het financieel-economische systeem en niet of nauwelijks omgekeerd! De positivistisch gemathematiseerde economische wetenschap is het irrationeel egocentrische en emotionele mensbeeld vergeten (George Möller). Politici bemoeien zich met de uitoefening van het recht onder meer via het instrumentarium van bezuinigingen. Industrialisatie van onderwijs en gezondheidszorg moet leiden tot verlaging van kosten en resulteert in dehumanisering en verlies van kwaliteit.

Maar dan! Ineens tuimelen financiële reuzen om, door hun anachronismen, organisatorische logheid, verduisterende complexiteit, interne morele degeneratie en roofgedrag van machthebbers, in de context van gebrek aan transparantie. De burger moet bloeden om te redden wat nog te redden is. Onbewust incompetent politici, bestuurders en bureaucraten roepen in paniek kortzichtig alleen

maar om bezuinigen. Geen machthebber roept over anders denken en anders doen voor anders verdienen, door nieuw leren voor anders kennen, kunnen, willen en werken, te stimuleren met anders belasten en anders belonen. Dat levert pas werkelijke bijdragen aan de aanpak van onze opgaven, door breder denken over stromen in tijd en ruimten, van vele soorten kosten en baten, zowel op korte als langere termijnen.

Vroeger, nu en morgen

Zijn de huidige machtsdragers in de wereld van handel, vastgoed en geld zoveel slechter dan vroeger? Nee misschien niet? Maar de uitwerking van het rationeel en ethisch falen van hun denken en doen heeft veel snellere en veel grotere effecten dan in de tijden van de kolenkachel, de postkoets, de paardentram, de stoomtrein en de telegraaf. Versterking en versnelling van de effecten van zwalkende waardepercepties en ideologieën is onder meer het gevolg van de enorme globalisering en versnelling van de transnationale waardestromen van zand tot klant en van grond tot mond, gefaciliteerd door alle ontwikkelingen van informatietechnologie, transporttechnologie en politiek-bestuurlijke complexiteit. Brian Arthur heeft gelijk, waar hij in zijn boek, getiteld: 'The nature of technology' stelt dat technologie en economie elkaars evolutionaire spiralen opstuwende en sturende met product- en procesinnovaties en met snelheden van flitskapitaal en golvende arbeidsmarkten, transnationale maatschappelijke systemen, die niemand meer kan beheersen. Technologie en economie spelen samen met mensen. Kleine bedrijven en vooral zwakke burgers worden vermalen in de bestuurlijke molens van onbewust incompetente en kortzichtige machthebbers en hun bureaucraten. Dat gebeurt in een tijd van intensivering en toenemende innovatiesnelheid van kennis en vaardigheden. Daarbij komt nog de ontkoppeling van wetenschappelijke disciplines door verkokerende specialisaties en dwaze productiedwang in massaal onderzoek en onderwijs. Al deze verschijnselen leiden tot voorlopig onafzienbare rampen, doordat de technische en vooral de formele en informele institutionele voorzieningen voor toezicht en beteugeling van schadelijk en onethisch gedrag en dito waardepercepties van zowel private als publieke partijen de explosieve groei van complexiteit en de uitwerking daarvan niet kunnen volgen, laat staan voorkomen.

Zo groeit nog steeds de miss match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkten en vastgoedmarkten van ons land. Honderdduizenden huishoudens en bedrijfspanden staan financieel onder water. Toch wordt nog steeds gebouwd aan kantoorruimten voor leegstand en verpaupering. Bouwbedrijven moeten bouwen of omvallen met wanhopige werkeloosheid en nog meer huishoudens onder water als gevolg. De werkeloosheid neemt toe, terwijl bedrijven schreeuwen om goed geschoold technisch personeel, dat nergens te werven is. Het onderwijsbestel verkommert en demotiveert door massaliteit, gebrek aan moderne faciliteiten en gemotiveerd personeel. Onderwijs en arbeid zijn gescheiden door brede slotgrachten tussen hun verouderde massale structuren en rumoerige arbeidsmarkten. Het ontbreekt ons in industrie en onderwijs aan moreel hoogwaardig en kennisintensief menselijk kapitaal. Daarom zullen de machthebbers in onze traditionele waardestroomprocessen, met hun vaak geboorneerde waardepercepties, van de crises moeten leren. Zij gaan er immers uiteindelijk ook aan onderdoor zoals Maddof, Pieper, Van De Nieuwenhuizen, maar ook bedrijven zoals Lehman Brothers, WorldCom, Washington Mutual en vele anderen die door gebrek aan basis systeemkennis en moreel besef, dachten een piramidespel of andere vormen van buitensporige marktmacht en financieel winstbejag, in stand te kunnen houden. Machthebbers zullen

ervaren dat immoreel gedrag uiteindelijk de 'goodwill' en 'tolerantie voor fouten' bij de 'klant' en de kiezer zal wegnemen. Daardoor zullen zij crises niet overleven. Machthebbers moeten er van overtuigd worden dat goodwill bij klant en kiezer hun grootste vermogensbestanddeel is en zal blijven en dat immoreel gedrag goede wil en vertrouwen verstookt. Alleen in open en intense communicatie op menselijke maat, tussen mensen en tussen hun organisaties is vertrouwen en goede wil te bouwen en te behouden. Macht corrumpert.

Aanpak

Essentieel voor culturele, sociale, ecologische en economische duurzaamheid van een beschaving is bouwen aan kleine werelden van mensen voor mensen. Vermijdt elk mastodontisme, elk negeren van de menselijke maat. Het goede is klein en dichtbij. Het kwade is groot, ondoorzichtig, mist het menselijk gezicht voor warmte en aansprakelijkheid. Zo moet een stad van mensen voor mensen als een levend organisme emergent groeien. Bouwen voor leven is bouwen door leven stimuleren en faciliteren.

Overwinnen van de grote crises van onze samenleving vereist kennisvormen en moreel bewustzijn van de consequenties van al ons handelen op korte en langere termijnen. Nog belangrijker daarvoor, dan wetenschappelijk onderzoek, is grondig en inspirerend onderwijs in coöperatieve vervlechting met ondernemerschap, arbeid en innovatie. Zo kunnen onderzoek, onderwijs en praktijk elkaar versterken en nieuw verworven kennis efficiënt inzetten en verbreden.



Een snel kennis intensiverende samenleving gedooft geen scheiding in tijd en organisatieruimten tussen leren, werken en doceren. Leren wordt werken en werken wordt leren, door evenwichtig en toekomstgericht belonen en belasten met veelsoortige waarden. Vervlechten van educatieve en arbeidsprocessen is broodnodig om te kunnen omgaan met de genoemde snelle veranderingen. Het gaat in onze moderne samenleving over elastische verbindingen tussen onderwijs, arbeid en ondernemerschap voor het creëren van het nodige kennisintensieve en humaan hoogwaardig menselijk kapitaal. Ook onze sociotechnische systemen moeten om dezelfde reden procesmatig en flexibel worden ingericht om te kunnen omgaan met de snel veranderende contexten. Zo leidt in de bouwsector de transitie, van de traditionele vraag gestuurde, ambachtelijke stukgoed cultuur en projectmatige aanpak, naar 'legolisering' (H.A.J. De Ridder) voor procesmatig aanbod gestuurd 'industrieel maatwerk' met bouwen voor materiële recyclisatie en energie neutrale exploitatie.

*Hennes de Ridder (2011), LEGOlisering van de bouw.
Industrieel maatwerk in een snel veranderende wereld*

Realisatie en exploitatie van kale mummies in steen, staal en beton biologiseert voor evolutie naar bouwen voor veranderbaar huisvesten van leven en werken. Leven is veranderen! Dat vraagt anders inrichten van onze ruimten, met respect voor de menselijke maat, voor sociale cohesie, voor culturele identiteit en voor vrijheid voor diversiteit en creativiteit. Duurzaam leven met de natuur vereist bouwen en beheren van vastgoed voor voortdurend veranderen en herbestemmen voor sociale en ecologische duurzaamheid. Dat alles en nog veel meer omvat het Living Building Concept' van De Ridder. Zo evolueert vastgoed tot bloeigoed.

Anders leven, anders bouwen en anders beheren van vastgoed en maatschappij, in combinatie met dynamiseren en transnationalisatie van de arbeidsmarkten en kapitaalmarkten eisen van werkgevers, werknemers, bestuurders en burgers nieuwe manieren van denken en doen voor bijdragen aan de zin van het bestaan van mensheid en natuur. Kenmerk daarvan is vervlechten van investeren in innoveren, leren, doceren, werken, belonen en belasten. Noodzakelijke transitie eisen verschuiven van onze focus op projectmanagement naar

procesmanagement. Uitwisselen van authentieke levenswaarden tussen mensen en organisaties in waardeketens moet het object van studie zijn. Welke krachten en tegenkrachten spelen bij veranderingen? Hoe zullen we investeren in elastische sociale en culturele verbindingen met behoud van voldoende transparantie en betrouwbaarheid. Willen partijen elkaar betrouwbaar en duurzaam kunnen leveren en dienen, dan moet kennisborging een feit zijn (STT-rapport over technologie en arbeidsmarkt).



Prof.dr. H.A.J. De Ridder van de TU Delft heeft het zogenaamde Living Building Concept (LBC) ontwikkeld

In het kader van de demografische ontwikkelingen zal de kwantitatieve afname van de beroepsbevolking gedeeltelijk gecompenseerd kunnen worden door een stijging van het percentage goed opgeleide werkende vrouwen, ook van het allochtone bevolkingsdeel, meer full time banen, langer werken en door technologische ontwikkelingen, waardoor met gelijkblijvend aantal productie-uren, meer geproduceerd wordt. Een tekort aan goed opgeleide jongeren – vooral technisch geschoolden – kan er enerzijds toe leiden dat een aantal bedrijven hun productie en innovatie-activiteiten naar het buitenland overplaatsen en anderzijds misschien werken en leren op hun werkvloeren gaan combineren. Wanneer waardecreatie voor Nederland verloren gaat, zal dat de financiering bemoeilijken, van vergrijzing, milieuzorg, ouderenzorg en gezondheidszorg. Verankeren van waardecreatie functies op lokaal en regionaal niveau in Nederland vereist intensieve ruimtelijke, organisatorische en financiële vervlechting van leren, doceren, creëren, produceren, exploiteren en beheren. Die vervlechting vereist in de netwerken voor onderwijs en arbeidsmarkt vernieuwing van

beroepsprofielen, onderwijsdoelen, leerplannen, leerstof, leermiddelen, leeromgevingen, competenties en beloningen en belastingen van docenten en van de inzet van studenten en hun omgevingen. Die vernieuwing van leren en werken moet leiden tot herstel van sociale en ecologische discipline en tot een vitaal arbeidsethos. Werken van negen tot vijf vervangen door werken van acht tot zes.

De vergrijzing zal leiden tot een 'demografisch tekort', in die zin dat er te weinig werkenden zijn ten opzichte van de niet-werkenden. Voor een deel kan en zal dit tekort opgevangen worden door een verruimd immigratiebeleid. Dit beleid zal echter een scenario-afhankelijk selectief immigratiebeleid zijn: vooral hoogopgeleiden waaraan we in Nederland behoefte hebben, op terreinen waarin er een structureel tekort is zoals de zorgsector, zullen mensen van buiten mogen aantrekken. Het migratiebeleid binnen en buiten EU heeft echter verschillende effecten. Bekend is de soms omstreden komst van vele Polen naar West-Europese landen, met als gevolg een arbeidstekort in het thuisland en vormen van verborgen slavernij door laakbaar ondernemersgedrag in het nieuwe vestigingsland.

Het toenemend tekort aan technisch geschoolden – kan er enerzijds toe leiden dat een aantal bedrijven hun productie en innovatie-activiteiten naar het buitenland overplaatsen en anderzijds werken en leren gaan combineren in eigen vakscholen. Wanneer waardecreatie voor Nederland verloren gaat, zal dat de financiering van vergrijzing en gezondheidszorg bemoeilijken.

Ontplooiing van het hier boven genoemde nieuwe vierdimensionale mensbeeld is het ultieme doel van het toekomstige doceren, leren, werken en veelzijdig belonen. Met opheffen van de waterscheiding tussen onderwijs, onderzoek, ondernemerschap en arbeidsmarkt is ook de versnelling gediend van de circulatie van kennis voor de beoogde veranderingsprocessen in technologie en markt.

Lichten op de horizon

Enkele ideaalbeelden als bakens voor wegen van hoop uit de crises. Industrialisatie en schaalvergroting voor kosteneffectiviteit en Fordisme in onderwijs en zorg worden vervangen door processen en structuren op menselijke maat voor sociale revitalisering en culturele diversiteit. Regionalisering van voedselstromen brengt boer en burger, weer als vroeger, dichter bij elkaar. Zelfs supermarkten ontdekken dat klanten mensen zijn en geen troggen voor risicorijk massavoor. Productschappen worden vervangen door buurtschappen. Patiënten willen en mogen weten waarom en waartoe. Sociale media overstemmen wereldwijd de klassieke media en de traditionele machten. Lokale optimalisaties van stromen van kosten en baten in ruimte en tijd worden geleidelijk vervangen door globale optimalisaties van processen en structuren in wereldomspannende netwerken en hun waardestromen. Door diepe crises gedreven voltrekken al die ontwikkelingen zich – sneller dan ooit tevoren – in combinatie met veranderende relatiepatronen, in de ketennetwerken voor de veel kleurige waardestromen van eindgebruikers, opdrachtgevers, opdrachtnemers en toeleveranciers.

Voor stroomlijnen van de innovatieprocessen in de waardeketens van de innovatiecirkels van bedrijven, overheidsinstellingen en onderwijsinstellingen is coöperatieve organisatie vereist van de processen voor stromen van producten, diensten, informatie, kennis, geld en vertrouwen. Dat vertrouwen kan groeien door schaalverkleining van organisaties voor sociale nabijheidsbeleving en herkenbaarheid van mensen, door vormen van transparante risico- en resultaatdeling, en team model building. Voor maatschappelijke productmarktsegmenten kunnen overheden de totale structuren van kernen en omgevende ringen van bedrijven in organisatorische 'innovatieruimten', met vormen van risico-delende financiering voor langere termijnen bieden, op sociale, morele, ecologische en economische grondslagen.

De horizon van onze beschaving straalt, wanneer Respect voor – en investeren in – realisatie van 'meervoudige waardestromen' van vitaal belang geacht wordt voor duurzaamheid en kwaliteit van het leven van mensheid en natuur. Dat leert ons de studie van het leven in biosfeer, sociosfeer en psychosfeer. Waar leven bloeit ontstaat diversiteit. Geen twee rozenstruiken of mensen zijn gelijk (Vasili Grossman). Waar leven bloeit, leeft respect voor samenhang en verbinding van mensheid en natuur. Anders stagneren de broodnodige waardestromen; de bloedsomlopen van het levende lichaam van onze beschaving.

Een omvangrijk proces van heroriëntatie en herinrichting van organisatie en inhoud van ons onderwijs- en onderzoekbestel ondergaat een duurzaam proces van geven en nemen. Dat zorgt voor flexibiliteit, verhoging van het kennisabsorptievermogen en voor continue vervlechting in ruimte en tijd, van arbeid, onderwijs onderzoek en creatief ondernemerschap voor toevoegen van zin aan ons bestaan. Dat manifesteert de herspiritualisering van onze beschaving.



*Elma van Beek – Vlaanderen Oldenzeel (2012),
Levende stad, stad om in te leven. Cyclische
processen voor duurzame stedenbouw in de
praktijk.*

Gemeentelijk vastgoed: bijzonder vastgoed

Tuinen waarin de bloemen groeien, zijn de tuinen die water krijgen

Patrick de Kort en Walter Rozendaal

Waarom zijn we met vastgoed bezig? Waarom is vastgoed zo belangrijk? Omdat iedereen behoefte heeft aan huisvesting. Iedereen heeft een goed dak boven het hoofd nodig. Dat is een basisbehoefte. Wie wil er immers op straat leven? Wie kan er werken zonder werkplek? Waar moet je anders naar school? Hoe kom je aan je boodschappen? En wie denkt daar überhaupt over na? Zelfs de meeste vastgoedprofessionals staan hier niet echt bij stil. En toch zijn zij de specialisten en in het bijzonder de vastgoedmanagers cq. vastgoedbeheerders, die dag in-dag uit bezig zijn met 'hun' gebouwen.

Wie hebben het meeste vastgoed in bezit in Nederland? Dat blijken de circa 450 woningcorporaties te zijn met 2,4 miljoen woningen, waar 5,7 miljoen mensen wonen. Als we de woningen buiten beschouwing laten zijn het vervolgens circa 400 gemeenten die tienduizenden gebouwen in bezit hebben. Volgens de WOZ zijn die grofweg 35 miljard euro waarde. Maar zeker weten doen we het niet. En dat is op z'n zachts gezegd 'bijzonder'.

Instituut voor VastGoedManagement en LOVGM

Het Instituut voor VastGoedManagement (Instituut VGM) is in 2010 ontstaan met als missie de Nederlandse gemeenten bewust maken van de omvang en het belang van het eigen vastgoed. Het doel is het ontwikkelen van meer professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement. Het Instituut VGM houdt tweejaarlijks landelijk onderzoek naar vastgoed bij Nederlandse gemeenten (LOVGM). Het eerste onderzoek uit 2010 kende ruim 80 deelnemende gemeenten. Bij het tweede onderzoek uit 2012 deden 137 gemeenten mee. De resultaten van het onderzoek liegen er niet om.

Enkele onderzoeksresultaten

Vraag: waarom weten we de precieze omvang van gemeentelijk vastgoed niet? Antwoord: omdat het ontbreekt aan sluitende administraties. Als er een vastgoedadministratie is (bijna 50% heeft geen centrale vastgoedadministratie), dan is die administratie ook nog van een gemiddelde tot matige kwaliteit (volgens de gemeenten zelf). Meer dan 50% van de gemeenten kan bijvoorbeeld niet het aantal huurders of gebruikers aangeven, die in de eigen gebouwen gehuisvest zijn. En 16% zegt zelfs niet te weten hoeveel gebouwen het in eigendom heeft. Dat is heel bijzonder.

Een conclusie die simpel te trekken is op basis van de respons op meerdere vragen, is dat bij de meeste gemeenten de vastgoedbasisgegevens niet op orde zijn. Maar het gaat verder dan dat. Het ontbreekt door de rammelende, of soms zelf ontbrekende administraties ook aan gegevens over de exacte kosten die jaarlijks gemoeid zijn met vastgoedmanagement cq. vastgoedbeheer. Als het ontbreekt aan essentiële gegevens met betrekking tot het vastgoed, dan kan de boekhouding niet

nauwkeurig worden bijgehouden. Een bijzonder gevoelig punt, zeker bij overheidsinstellingen in crisistijd. Waar het bovendien aan ontbreekt bij gemeenten is een visie op vastgoed. Wordt er wel op vastgoed gestuurd? Is het überhaupt georganiseerd? Meer dan 70% van de gemeenten zegt geen omschrijving te hebben van vastgoedprocessen of vastgestelde procedures te hebben omtrent vastgoed. Er blijkt ook niet of nauwelijks structureel overleg te worden gevoerd over vastgoedvraagstukken, volgens meer dan 70% van de gemeenten. En meer dan 50% van de gemeenten geeft aan ook geen vastgoedbeleid te hebben. Het wordt steeds meer bijzonder. Er is sprake van tientallen miljarden aan vastgoedkapitaal in overheidseigendom. Een 100% score is een illusie, maar als de helft of meer dan 70% van de gemeenten dergelijke antwoorden geven, dan is de term 'bijzonder vastgoed' een understatement.

Ontbrekend fundament

Krasse taal, denkt u wellicht. Maar het slechts een weergave van de antwoorden uit het LOVGM. En dit komt ook overeen met de uitkomsten van andere onderzoeksrapporten de Barometer Vastgoed van de Hanze Hogeschool, of de benchmark Gemeentelijk Vastgoed van de ROZ/IPD. Er blijkt geen fundament te zijn, door het ontbreken van goede basisinformatie, door het ontbreken van goede regels en procedures en door het ontbreken van structuur en organisatie.

Al het gepraat over duurzaam bouwen, regie voerende gemeenten, innovatief bezuinigen, transparantie of slim samenwerken. Het kan echter pas iets gaan opleveren, als duidelijk wordt hoe het staat met één van de grootste en één van de meest inefficiënt beheerde kostenposten van Nederlandse gemeenten: het gemeentelijke vastgoed. En inmiddels staan ook de kranten in de zomer van 2013 vol van het 'amateuristisch beheer van gemeentelijk vastgoed'. Geschat wordt dat 300 tot 400 miljoen euro jaarlijks wordt verspild door gebrekkig vastgoedbeheer. Even ter verduidelijking: dagelijks werken wel degelijk goed bedoelende vastgoedprofessionals met de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Die willen we niet te kort doen. Deze mensen werken serieus aan het vastgoed binnen hun gemeenten, vaak op een technisch operationeel niveau. En tegelijk is er wel degelijk wat aan de hand.

Focus op technisch beheer

De dagelijkse praktijk laat zien dat de meeste gemeentelijke vastgoedportefeuilles vooral worden bestierd door mensen met een technische achtergrond, die veelal een operationele opdracht hebben. Plak het dak als het lekt. Repareer de cv als die stuk is. Vervang een deur of schilder een muur. En ook al is dat simplistisch verwoord –en zeker niet oneerbiedig bedoeld- daarmee wordt vanuit techniek gestuurd en beheerd. En hoe goed dat in de basis ook is, het heeft een belangrijke beperking. Het is namelijk geen sturing en beheer vanuit financiën, noch vanuit het perspectief van de klant. En daarmee zijn in de praktijk bij veel gemeenten een aantal zaken met betrekking tot vastgoed een stuk minder goed geborgd, zoals een check op begroting vs. realisatie, het maken van gebouwexploitaties, contractbeheer, debiteurenbeheer, klantbeheer enzovoort. Daar wordt niet of nauwelijks op gestuurd - er is immers geen visie of beleid, het ontbreekt aan procedures en processen - en het blijkt ook dat het ontbreekt aan de juiste (management)informatie om daarop te sturen. Volgens 43% van alle gemeenten ontbreekt vastgoedmanagement informatie zelf volledig. Dat zou dan wederom van

toepassing zijn op tientallen miljarden aan vastgoedkapitaal. Dat is onbegrijpelijk voor vastgoedprofessionals die werkzaam zijn buiten de gemeentelijke vastgoedwereld.

Consequenties

Wat heeft dat voor consequenties? Dat het ontbreekt aan goed (financieel) inzicht in de vastgoedportefeuille. Dat het ontbreekt aan essentiële informatie om te sturen op het vastgoed, integraal, strategisch/tactisch. Dat inderdaad, zoals de gemeenten zelf aangeven, geen sprake is van professioneel vastgoedmanagement. De basis is aanwezig. Technisch is het een stuk beter op orde dan financieel. Maar zonder de financiële controle is inefficiënte eerder regel dan uitzondering. En zonder de basis financiële kennis wordt ook goed klantbeheer lastig en zelfs risicovol voor gemeenten. Daarmee kunnen we simpelweg concluderen dat in (te) veel gevallen een enorm kapitaal aan overheidsvastgoed, volgens de regels en normen van diezelfde overheid, niet goed wordt bestierd.

Blinde vlek

Het besef lijkt nog maar net een paar jaar op te komen bij gemeenten. Vastgoed lijkt binnen gemeenten een blinde vlek te zijn geweest, historisch ondergewaardeerd, waar (te) weinig aandacht voor is geweest politiek-bestuurlijk en ambtelijk. In dat zie je terug in de organisatiestructuur. Of beter gezegd: vastgoed zie je vaak niet terug in de organisatie. Vastgoed heeft veelal geen 'eigen' plek in gemeentelijke organisaties. Het is versnipperd ondergebracht bij allerlei organisatieonderdelen, zonder een missie of visie, zonder een integraal plan, zonder centrale aansturing, zonder een centrale vastgoedadministratie. En dat zien wij als een 'weeffout', waar een fikse prijs voor wordt betaald.

Financieel gewin

Volgens onderzoek van de TU-Delft door prof. ir. H. de Jonge zouden gemeenten alleen al op gas, water, licht en onderhoud op jaarbasis zo'n 180 miljoen euro kunnen besparen en lopen gemeenten zeker 100 miljoen euro mis aan huuropbrengsten door geen marktconforme huren te rekenen voor hun commerciële vastgoed. En er zou een jaarlijkse besparing van zeker 70 miljoen euro mogelijk zijn als gemeenten hun gebouwen efficiënter gaan gebruiken. Schoolgebouwen staan vaak dagdelen leeg en wijk- en buurthuizen worden beperkt gebruikt. Vele miljoen kunnen bespaard worden door goed te kijken naar de BTW- labeling. Ook door te focussen op snippergroen, servicekosten of simpelweg facturatie is veel geld te besparen. Er is echter meer nodig dan deze quick-wins. Deze quick-wins zorgen voor een cashflow die het mogelijk kan maken om te investeren in de wijze waarop met vastgoed wordt omgegaan binnen gemeenten.

Meer besef

Vastgoed goed managen c.q. beheren, leidt echter niet alleen tot meer grip in financieel-economische zin en een concrete besparing op kosten. Gemeentelijk vastgoed gaat over scholen, bibliotheken, sportterreinen, buurthuizen, theaters enzovoort. Slechts 12% van de gemeenten geeft aan klanttevredenheidsonderzoek te doen onder huurders en gebruikers. En minder dan 50% van de gemeenten houdt bij hoeveel bezoekers er komen in de eigen gebouwen. Goed omgaan met de 'klant', leidt ook in sociaal-maatschappelijk tot quick-wins. Zeker voor de lokale overheid als het

bijzonder dat het niet alleen ontbreekt aan gegevens over het vastgoed, maar vooral ook over de gebruikers, bezoekers en huurders van de gemeentelijke voorzieningen.

Dit soort gegevens kan een belangrijke bijdrage leveren het laten groeien van het besef, dat vastgoed bij gemeenten belangrijk is en een heel bijzonder sturingsinstrument kan zijn in positieve zin. Daarbij zijn drie belangrijke stakeholders betrokken binnen de gemeente:

1. De vastgoedmensen in de gemeente zelf. Ook al weten we niet hoeveel het er zijn, toch zijn er velen die dagelijks werken met gemeentelijk vastgoed. En bij een gemeente van 25.000 inwoners vertegenwoordigt dat al snel meer dan 100 miljoen euro WOZ-waarde. De budgetten die met vastgoed zijn gemoeid voor het in stand houden vertegenwoordigen een groot financieel-economisch belang⁴).
2. De beleidsmakers. De beleidsafdelingen werken aan de kaders en uitvoering van plannen voor sport, recreatie, cultuur, onderwijs enzovoort. Daar is per definitie huisvesting aan gekoppeld en dus is vastgoed ook gekoppeld aan grote sociaal-maatschappelijke belangen.
3. De bestuurders. Het college kan baat hebben bij de het beter benutten van de vastgoedportefeuille. Iedere gemeente is zelf de grootste eigenaar van bedrijfsmatig vastgoed binnen de gemeentegrens. Gemeentelijk vastgoed legt -zonder dat men dit zich vaak realiseert- financieel-economische en sociaal-maatschappelijke een groot politiek-bestuurlijk gewicht in de schaal. Het kan potentieel een zeer belangrijk sturingsinstrument van het bestuur zijn. Maar dat is het nu niet.

Het besef dat vastgoed een instrument kan zijn wat ten goede kan komen aan de gemeenschap is weinig ontwikkeld. De mist moet optrekken, waarvoor het nodig is te beschikken over goede informatie. Onderzoek heeft al veel informatie verschaft. Nu moet het nog landen bij de diverse stakeholders in de gemeente.

Integrale benadering

De oplossing van het vraagstuk is niet te vinden in eenmalige acties. Met korte termijn oplossingen en quick-wins wordt het structurele probleem van vastgoed binnen gemeenten niet opgelost. Bestaat er dan geen ei van Columbus? Is er geen manier waarmee het vraagstuk integraal en structureel wordt opgepakt EN waarmee gemeenten daadwerkelijk op de lange termijn vastgoed op een goede en

⁴ aandachtspunt is ook de extra zware verantwoordelijkheid die rust op de gemeente, aangezien de gemeente niet alleen verhuurder/eigenaar en beheerder is, maar bovendien wetgever en handhaver. Voldoen aan wettelijke verplichtingen bijvoorbeeld weegt dan zwaarder door de voorbeeldfunctie die de gemeente heeft).

bedrijfsmatige wijze kunnen gaan inzetten. Wat gemeenten nodig hebben is een oplossing waarbij vastgoed als een integraal onderdeel van de organisatie wordt benaderd. Net als Personeelszaken, ICT, Financiën integrale ondersteunende diensten zijn, zou ook Vastgoed dat kunnen zijn. Vastgoed moet een samenhangend onderdeel zijn van de filosofie en strategie van een gemeentelijke organisatie. Maar wat moeten we nu doen om dat te bereiken? Een gemeente kan in drie stappen op een slimme manier met vastgoed om te gaan. De vastgoedintelligentie vergroten is de basis van een zogenaamd Vastgoed-IKU-model, wat leidt naar meer professioneel vastgoedmanagement. IKU staat voor:

1. Inzicht: Zowel het besef en de bewustwording in alle geledingen, als ook het concrete inzicht in de feiten en cijfers van het vastgoed.
2. Kaderen: Opstellen van een strategie (visie en beleid), het borgen in de organisatiestructuur en het ontwikkelen van een vastgoedsysteem.
3. Uitvoeren: Tactische (gebouw)plannen maken, sturen op processen en procedures, monitoren van de voortgang, terugkoppelen naar de kaders en tactiek, et cetera.

Effect van professionalisering

Professionalisering van vastgoed binnen gemeentelijke organisaties geeft op verschillende terreinen resultaten:

1. Financieel-Economisch
Kostenbesparing door schaalvoordelen (inkoop bij onderhoudscontracten voor installaties, schoonmaak), hogere opbrengsten door een beter contractbeheer (huurprijsaanpassingen, jaarlijkse indexeringen), transparantie door beter inzicht in geldstromen (kostprijzen, subsidiestromen) en risicobeheersing (correcte verzekeringen afsluiten, controle op gebruik van ruimten, overzicht en sturing op inkomsten en uitgaven).
2. Sociaal-Maatschappelijk
Grotere beleidseffectiviteit door betere afstemming en ondersteuning van de beleidsafdeling bij het aankopen of laten ontwikkelen van gebouwen (samenhang), of het optimaal beheren door betere invulling van leegstaande ruimten (hogere bezettingsgraad) en betere afhandeling van klachten en storingen met betrekking tot het vastgoed (klantgerichtheid).
3. Politiek-Bestuurlijk
Meer regie en sturingskracht op lokale vastgoedontwikkelingen niet alleen van maatschappelijk vastgoed als scholen en buurthuizen, maar ook op wijkontwikkeling door afstemming van vastgoedinstrumenten als Wet Voorkeurrecht Gemeenten, ruimtelijke ordening, handhaving, aankopen

strategisch vastgoed (de gemeente is zelf vaak de grootste eigenaar en gebruiker van bedrijfsmatig vastgoed). Zorgvuldig en goed onderbouwde collegebesluiten op basis van de juiste vastgoedmanagement informatie, wat ook meer zekerheid biedt aan de eindverantwoordelijken. Duidelijkheid scheppen naar burgers en de ambtelijke organisatie door een helder geformuleerd vastgoedbeleid uit te dragen.

Hoe nu verder?

Als een professionelere aanpak van vastgoed binnen gemeenten diezelfde gemeenten meer mogelijkheden geeft, dan is het de moeite waard daar aandacht aan te besteden. Maar gaan gemeenten meer aandacht besteden aan vastgoed? Pas de laatste jaren lijkt de aandacht voor vastgoed mondjesmaat toe te nemen, ook al blijkt in de praktijk en uit onderzoek dat het bij de meeste gemeenten nog vele malen effectiever en efficiënter kan. Starten met professionalisering is padvindingswerk. Het is vaak pionieren, omdat de meeste gemeenten in hun bestaan als organisatie zelden of nooit het eigen vastgoed professioneel hebben georganiseerd. De eerste stappen blijven voor padvinders altijd hetzelfde. Als je begint, bepaal waar je bent en bepaal waar je naar toe wil. Dus: Bepaal de uitgangspunten. Stel kaders vast. Zet de doelen concreet uit. Met andere woorden; ga werken aan een vastgoedstrategie en stel vastgoedbeleid op. Het moet helder zijn waar op gekoerst wordt. En tegelijkertijd maak de inventaris op. Voorzie in feitelijke informatie. Werk aan dossiervorming. Bepaal waar de organisatie staat. Gaandeweg komt meer informatie beschikbaar, wat tot nieuwe inzichten kan leiden. Gaandeweg kan de strategie worden aangescherpt. Alles begint met het zetten van de eerste stappen. Het beste advies is eenvoudigweg te beginnen. Immers: de enige tuinen waarin de bloemen groeien, zijn de tuinen die water krijgen.

Onderwijsvastgoed in krimpgebieden

In krimpregio meer aanleiding om te investeren dan in groeiregio

Michiel Pellenbarg en Lars Brugman

Tot voor kort groeide het aantal schoolgaande kinderen nog relatief sterk, maar inmiddels daalt de instroom in veel regio's door een afname van het aantal jongeren. Deze "ontgroening" treft in eerste instantie het basisonderwijs maar speelt ook in toenemende mate in het voortgezet onderwijs. Hoewel er verschillen zijn tussen regio's is een krimpend leerlingenaantal een landelijk verschijnsel. Alleen de provincie Flevoland ontspringt de dans en ziet het aantal leerlingen nog groeien. De daling vindt vooral plaats in de provincies Drenthe, Zeeland en Limburg maar blijft ook in (delen van) Gelderland, Friesland, Groningen en Noord-Brabant niet onopgemerkt⁵.

Ontgroening stelt gemeenten en schoolbesturen voor de nodige dilemma's, niet in de laatste plaats vanwege de gevolgen voor het onderwijsvastgoed. Minder leerlingen betekent minder behoefte aan ruimte en een toenemend aantal fusies en sluitingen van scholen. Waar is het dan nog verstandig te investeren in nieuwe gebouwen, waar moet de sloophamer worden ingezet en waar loont het om een verouderde vastgoedvoorraad met veelal ondermaats binnenklimaat en dito energielabel te renoveren?

In dit artikel beschrijven we met brede blik recente ontwikkelingen in het onderwijsvastgoed en proberen deze te duiden, zonder de illusie te hebben op alle bovenstaande vragen een antwoord te kunnen geven. De data uit de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG)⁶ vormt hierbij de voornaamste informatiebron.

Recente ontwikkelingen in het onderwijsvastgoed

Om de impact van krimp op het onderwijsvastgoed tastbaar te maken voeren we de gemeente Brummen (Gelderland) ten tonele. Net als veel andere gemeenten krijgt Brummen te maken met een sterke daling van het aantal basisschoolleerlingen, terwijl de schoolgebouwen sterk verouderd zijn. De betrokken scholen hebben de wens om -veel meer dan nu - een totaalpakket aan te bieden, inclusief opvangvoorzieningen voor de jongsten en meer ruimte voor het organiseren van bijeenkomsten. Uiteindelijk viel de keuze in Brummen op het slopen van de oude scholen en - daarvoor in de plaats - een aantal nieuwe, geclusterde, multifunctionele schoolgebouwen te ontwikkelen⁷.

Is de richting die Brummen koos een uitzondering of zien we eenzelfde ontwikkeling in vergelijkbare regio's?

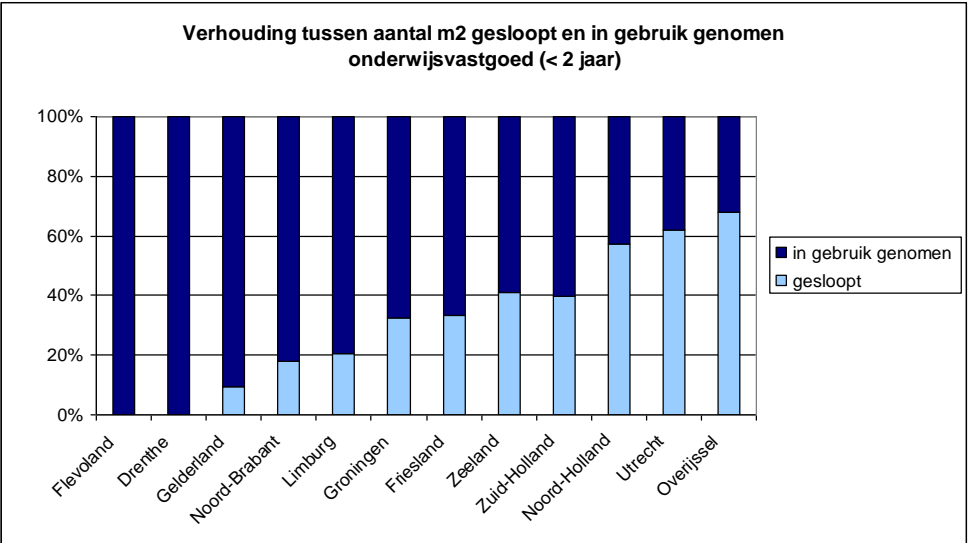
⁵ EIB. (2013). *Bouwen voor het onderwijs: Perspectief voor de Nederlandse bouw*

⁶ Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG). Bronhouder: Nederlandse gemeenten.

⁷ Gemeente Brummen (2013) Ontwikkelingen in het onderwijs. Gemeentelijke website

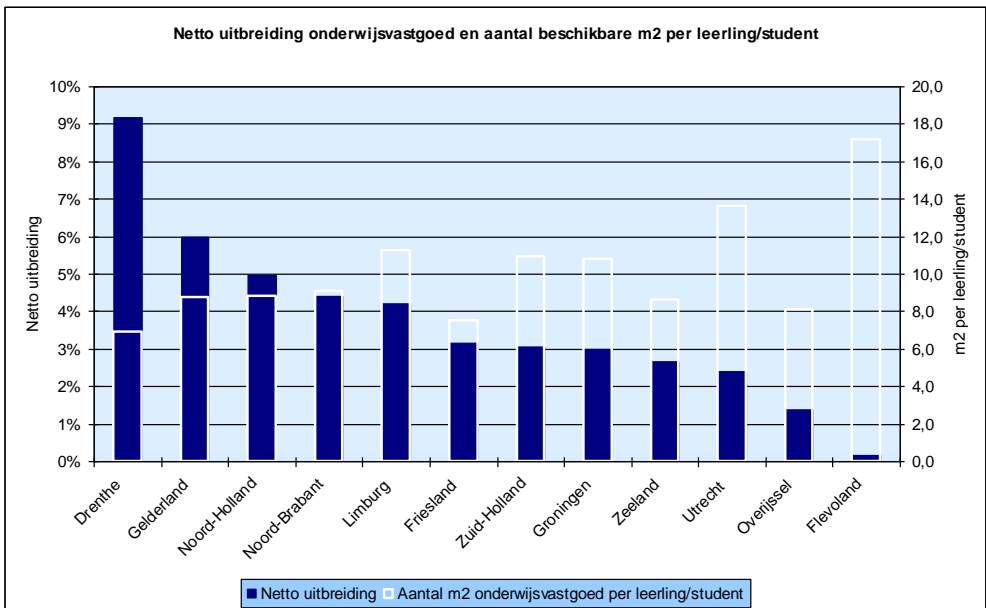
De verhouding tussen het aantal gesloopte en in gebruik genomen vierkante meters biedt inzicht in de investeringskeuzen die worden gemaakt in onderwijsvastgoed. Zoals figuur 1 laat zien is in de afgelopen twee jaar in de meeste provincies meer bijgebouwd dan gesloopt. Netto is er dus sprake van toevoeging, en dan met name in Friesland, Groningen, Drenthe, Noord-Brabant, Zeeland, Limburg en Gelderland. Dit zijn opvallend genoeg juist de gebieden waar de leerlingenaantallen het sterkst teruglopen.

De investering in de vastgoedvoorraad in deze “krimpprovincies” past in het plaatje waarin oude schoolpanden worden vervangen door nieuwbouw. In deze gebieden zien we echter niet terug dat naast nieuwbouw ook tegelijk veel sloop plaatsvindt, wat in de lijn der verwachtingen zou liggen. Mogelijk vinden de schoolpanden op hun oude dag nog een nuttige andere bestemming en blijven zo van sloop gespaard.



Figuur 1: Verhouding tussen aantal m2 sloop en nieuwbouw per provincie in de afgelopen twee jaar.

Ook met een blik op de nabije toekomst met behulp van informatie over de afgegeven vergunningen voor nieuwbouw en sloop blijft het beeld gelijk. Figuur 2 laat zien dat in alle provincies het aantal vierkante meters onderwijsvastgoed netto toeneemt. Ook hier valt op dat in de krimpregio Drenthe relatief de meeste nieuwe schoolgebouwen worden ontwikkeld. De figuur toont verder aan dat het aantal vierkante meters onderwijsvastgoed per leerling/student in Drenthe het laagst is, wat reden kan zijn om ondanks krimp toch uit te breiden.

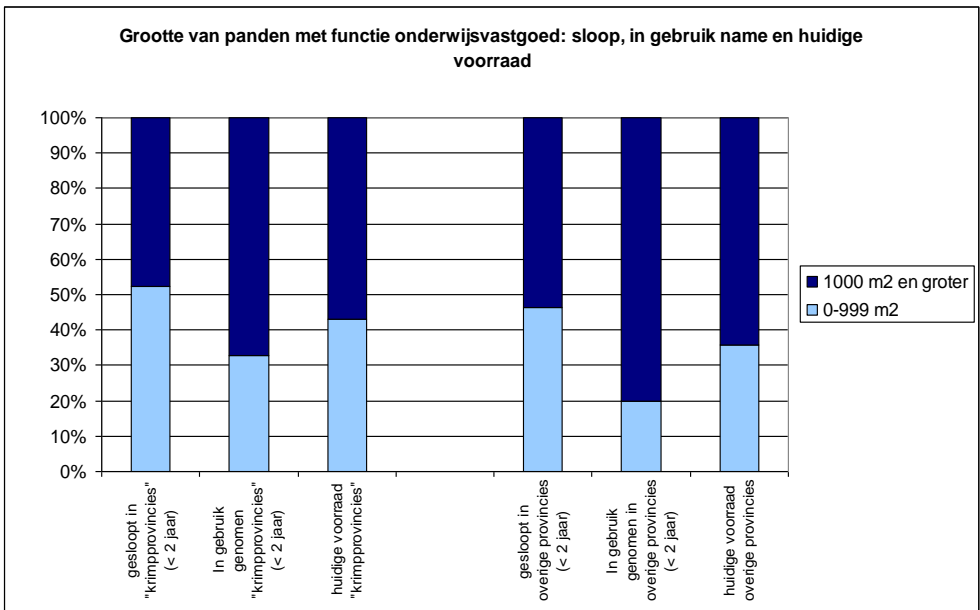


Figuur 2: Netto uitbreiding onderwijsvastgoed per provincie (aandeel nieuwbouw als percentage van: het oppervlakte onderwijsvastgoed in gebruik minus oppervlakte waarvoor een sloopvergunning is afgegeven) en aantal beschikbare m2 per leerling/student.

Uitbreiding van het onderwijsvastgoed bij dalende aantallen leerlingen kan wijzen op investeringen in de clustering van scholen en multifunctionele accommodaties (MFA's). Het aantal MFA's is de afgelopen jaren sterk toegenomen, onder andere door de opkomst van de brede scholen⁸. Uit onze gegevens blijkt dat in de afgelopen twee jaar meer dan 40% van de in gebruik genomen scholen naast onderwijs nog minimaal één andere gebruiksfunctie kreeg zoals gezondheidszorg of kantoor. Dit geldt zowel voor de krimp- als overige provincies. Een aanzienlijk aandeel, dat samen met toenemende clustering tot een toename van het aantal grotere schoolpanden in de voorraad zou kunnen leiden.

Zowel in krimp- als in overige regio's zien we inderdaad het aandeel grotere panden dat in gebruik wordt genomen inderdaad toenemen, alleen beduidend minder sterk in krimpgebieden (figuur 3). Naar verhouding worden nog veel kleine scholen in deze gebieden gebouwd, waardoor je kunt afvragen of voldoende rekening wordt gehouden met de toekomstige sluiting van vooral de kleinere scholen.

⁸ EIB. (2013). Bouwen voor het onderwijs: Perspectief voor de Nederlandse bouw



Figuur 3: Verdeling van grootte van onderwijsvastgoed in krimp- en niet krimpgebieden.

De toekomst van onderwijsvastgoed: Meer, groter en diverser?

Uit het voorgaande blijkt dat het aantal vierkante meters onderwijsvastgoed in de nabije toekomst eerder toe dan afneemt, ook in gebieden waar het aantal leerlingen sterk krimpt. Een tegen-intuïtieve ontwikkeling. Deels kan de verklaring zijn dat, hoewel de instroom van jongeren in het onderwijs afneemt, jongeren langer naar school gaan⁹, waardoor er toch een grotere ruimtebehoefte ontstaat per leerling. Daarnaast geldt voor een aantal krimpgebieden, zoals de provincie Drenthe, dat er relatief weinig vierkante meters per leerling beschikbaar zijn, wat mogelijk eveneens voor deze provincies een extra ruimtebehoefte creëert. Een andere verklaring is dat de instroom in het hoger onderwijs nog toeneemt en in bepaalde regio's leidt tot een grotere vastgoedbehoefte. Het is de vraag of deze factoren de groei van de vastgoedvoorraad in krimpgebieden voldoende rechtvaardigen.

Naast veranderingen in volume, wijzigt ook de aard van het vastgoed. De trend in zowel krimp als niet-krimpgebieden is duidelijk: scholen worden groter, krijgen meer functies en worden in toenemende mate multifunctionele accommodaties. Het aantal grotere scholen neemt in krimpgebieden echter minder snel toe dan in regio's waar ontgroening minder speelt. De toekomst zal uitwijzen of er in krimpgebieden voldoende rekening wordt gehouden met het feit dat steeds meer scholen de deuren sluiten en centrale locaties als opvang hiervoor gaan fungeren.

⁹ CBS. (2007). Jongeren steeds langer op school

De analyse maakt duidelijk dat de aan- of afwezigheid van ontgroening niet direct te koppelen is aan specifieke ontwikkelingen in het onderwijsvastgoed. De keuze om wel of niet te investeren in schoolgebouwen in krimpgebieden hangt af van vele locatiespecifieke factoren, waaronder de leeftijdsopbouw van de voorraad en de beschikbare financiële middelen. Dit betekent dat er in een 'krimpregio' momenteel meer aanleiding kan zijn om in schoolgebouwen te investeren dan in een groeiregio.

Van kosten naar opbrengsten

‘In je eentje ben je sneller, samen kom je verder’

Anne-Marie Rakhorst

In Nederland wordt hard gewerkt aan het aantrekkelijk en duurzaam maken en houden van de bestaande leefomgeving. Nu er weinig activiteit is op het gebied van nieuwbouw, maken investeerders en eigenaren volop gebruik van de mogelijkheden van bestaand vastgoed. Tegen die achtergrond tekenen zich een aantal trends af. Ontwikkelingen die we slim kunnen inzetten in ons maatschappelijk vastgoed - met haar specifieke eisen en soms krappe budgetten – en waarin de huurder een hoofdrol speelt.

De tijd dat mensen nog overtuigd moesten worden dat duurzaam ondernemen een absolute voorwaarde is voor ons voorbestaan en dat van onze organisaties ligt gelukkig achter ons. In onze gebouwde omgeving is dat niet anders. Dat zie ik in talloze projecten terug, denk aan Bouwinvest, Philips High Tech Campus, The Bank in Amsterdam, het HAKA-gebouw in Rotterdam of bijvoorbeeld het nieuwe Centraal Station van Rotterdam met haar dak van zonnepanelen.

Wat levert het dan op? Sociaal en financieel rendement gaan bij duurzaam vastgoed hand in hand. Juist maatschappelijk vastgoed beweegt zich, door haar sociale functie en het gebruik van overheidsfinanciën, in dat spanningsveld. Het vraagt wel om inzicht in de toekomst van het gebouw en wat de eindgebruiker wil. Laat ik eens drie prachtkansen schetsen die hierbij aansluiten.

Kans 1: Vastgoed is faciliterend aan de omgeving, niet andersom

Wist u dat onze hoofdstad 1,5 miljoen vierkante meter leegstaand vastgoed telt? En daarmee staat Amsterdam niet op zich. Deze cijfers typeren de verschuiving die de afgelopen jaren plaatsvond: het overschot in de Nederlandse gebouwde omgeving verschoof zich van vraag naar aanbod. En hoewel er nu voldoende vastgoed is om ons tot 2025 een dak boven ons hoofd en een werkplek te geven, sluit dit blijkbaar onvoldoende aan op de wensen van de huurders anno nu. Dat is de uitdaging waar we voor staan.

Een aantal koplopers in het commerciële vastgoed weet zeer sterk in te spelen op deze trend: zij ontwikkelen vastgoed dat faciliterend is aan de omgeving. Vraaggestuurd vastgoed dat flexibel, veranderbaar en comfortabel is, voor meerdere functies geschikt is en waar nodig van functie kan veranderen. En vastgoedinvesteerders en –eigenaren zoeken hiervoor steeds vaker de samenwerking op met huurders en andere betrokkenen.

Vastgoed met meerwaarde voor de omgeving

Een geweldig internationaal voorbeeld komt van vastgoedbedrijf Cório. Voor mijn laatste boek *De kracht van duurzaam veranderen* sprak ik met diverse koplopers op het gebied van duurzame organisatieverandering. Zo ook met Lara Muller van Corio. Ze vertelde me over de slimme aanpak van de leegstand in de Spaanse winkelcentra. In een van de winkelcentra die het bedrijf in bezit heeft, is in

samenwerking met lokale overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen de locatie gevestigd van een veelbelovend werkgelegenheidsproject. Werkzoekenden worden intensief begeleid. Enkele beloftevolle jonge ondernemers krijgen een periode lang gratis winkelruimte en intensieve begeleiding aangeboden. Een project dat niet alleen een maatschappelijk belang in Spanje dient, maar tegelijk zakelijk voordeel oplevert voor de vastgoedeigenaar. Vastgoed met een dergelijke meerwaarde voor de omgeving is toekomstbestendig. Dát is waar het in essentie om draait.

Verbeteren wat niet voldoet

Het goede nieuws is: waar vastgoed nog niet aan de wensen van de omgeving voldoet, kunnen we dit alsnog prima ontwikkelen. Soms door renovatie en transformatie, soms zelfs door hoogwaardig te slopen. Welke keuze haalbaar en duurzaam is, hangt af van veel verschillende factoren. Het vraagt in ieder geval om een gedegen verzameling van feitelijke informatie: alleen op basis daarvan kun je de opties goed doorrekenen.

Kans 2: Bestaand vastgoed beter benut

Om aan te blijven sluiten bij de wensen van de omgeving, worden de kansen van bestaand vastgoed steeds vaker slim benut. Bijvoorbeeld door het interieur, de installaties en de buitenste schil van een gebouw zo te maken dat de grondstoffen na de gebruiksduur opnieuw gebruikt kunnen worden. Bestaande gebouwen zijn zo niet alleen gemakkelijker aan te passen aan een nieuwe functie in de toekomst, ze leveren later ook grondstoffen op. Dat sluit perfect aan bij een belangrijke ontwikkeling die onze gehele economie wat mij betreft kenmerkt: de verschuiving van lineair naar circulair denken. Door renovatie en transformatie of duurzaam slopen, creëren we nieuwe grondstoffen, producten en gebouwen.

Anders durven denken

De inventarisatie en demontage van hoogwaardige grondstoffen bepalen waar de kansen liggen. Dit gebeurt nog niet op grote schaal, maar het nieuwe Bouwbesluit brengt daar hopelijk verandering in. Daarin is de verplichting opgenomen om voorafgaand aan slopen een grondstoffeninventarisatie uit te voeren. Dat is de eerste stap naar hoogwaardig hergebruik. Misschien zet het eigenaren nog niet direct aan tot hergebruik, toch kan de bewustwording rond waardevolle grondstoffen in de bouw zeker een positieve impuls geven. Over een aantal jaar wordt dit ongetwijfeld gemeengoed. Een sloop brengt dan op in plaats van dat het een kostenpost is. Dat vraagt om anders denken en daarbij komt een gezonde portie lef goed van pas.

Cirkelstad Rotterdam

In Rotterdam loopt een project dat uitgaat van deze principes: *Cirkelstad Rotterdam*, met als 'Burgemeester' Jacqueline Cramer. Hierin werken gerenommeerde marktpartijen samen aan concrete sloop- en renovatieprojecten, vanuit de gedachte dat de circulaire economie de toekomst heeft. Het lukt ze daar om zoveel mogelijk de kringloop sluitend te maken. Meestal kan dit minstens kostenneutraal en soms levert het zelfs geld op. Sociale duurzaamheid, door leerplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is hier ook ontzettend belangrijk. Wezenlijk is in dit project de

samenwerking tussen opdrachtgevers en het feit dat ze allemaal partners zijn. Dat zorgt voor een actieve kennisdeling in projecten.

Kans 3: Besparing door samenwerking

Naast het creëren van nieuwe kansen vanuit bestaand vastgoed, zie ik aan de andere kant ook een enorm besparingspotentieel. Neem het thema Energie: vaak één van de eerste thema's op de agenda van vastgoedeigenaren. Vaak zijn enorme besparingen mogelijk. Zo vroeg het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg een Green Team onlangs om advies op het gebied van twee duurzaamheidsdoelstellingen. Met een investering van € 130.000 is het al mogelijk om jaarlijks ruim € 280.000 te besparen. En dan gaat het alleen nog om relatief eenvoudige (gedrags)aanpassingen. Energie maakt daar een belangrijk onderdeel van uit. De processen van de gebruikers in het gebouw bepalen in sterke mate het verbruik van onder andere energie. Dat maakt het essentieel om als vastgoedeigenaar met deze gebruiker samen te werken.

Gedeelde kansen, gedeelde voordelen

Energielabels kunnen helpen de energieprestatie meetbaar en concreet te maken. Ook daarbij zie je dat de focus vooral ligt op het gebouwgebonden deel van een object: de schil, de isolatie en de installaties. Het verbruik van de huurder is hier niet in meegenomen, wat een onvolledig beeld oplevert. Inzicht in wat huurders kunnen doen, is dus minstens zo bepalend. Vastgoedeigenaren zien dan ook meer in samenwerking met die huurder. Partijen als Syntrus Achmea en Corio lieten onlangs hun volledige winkelvastgoedportefeuille van energielabel voorzien. Een zogenaamd duolabel geeft niet alleen henzelf een advies voor de gebouwgebonden aspecten, maar ook de huurder als het gaat om gebruikersgebonden aspecten. Dat geeft niet alleen feitelijk inzicht, maar blijkt ook vooral een laagdrempelig communicatiemiddel om met de huurder in gesprek te gaan over verduurzaming. Het duolabel kwam tot stand kwam door de intensieve samenwerking van vastgoedondernemingen onderling. Ogenschijnlijk concurrerende bedrijven die de handen ineenslaan om tot innovatie te komen. Dat levert winst op voor alle partijen.

Verleiden tot verduurzaming

Duurzaam vastgoed en kostenbesparing horen bij elkaar en horen bij maatschappelijk vastgoed. Wie deze opgaven succesvol oppakt, zijn de partijen die echt samenwerken. Die het gesprek aangaan met hun huurder. De gebruikers van een pand willen graag bijdragen, maar moeten soms nog wel worden overtuigd. Voor vastgoedeigenaren zie ik de verbindende taak om steeds met deze partners in contact te blijven. Het vraagt om vertrouwen in elkaar, durven experimenteren, verdiepen in de belevingswereld van de huurder.

Zo hoorde ik een aansprekend verhaal van een woningbouwvereniging. De vereniging wilde de woningen in een Amsterdamse flat optimaal isoleren om de totaalkosten voor energie in de toekomst flink te verlagen. Hoe vertel je de bewoners dat ze een paar dagen hun woning moeten verlaten? En voor meer isolatie ook meer huur moeten betalen? Dat leverde in eerste instantie verzet op. De oplossing bleek eigenlijk heel simpel: twee bewoners kregen het aanbod een weekendje weg te gaan en bij terugkomst in een opgeknapte woning thuis te komen. Met betere isolatie en een fris geveerde

deur. Het verzet was in één klap verdwenen. Dat is pas aansluiten bij de huurder. De toekomst van maatschappelijk vastgoed vertrekt bij de eerste stap: doe het samen. In je eentje ben je misschien wel sneller, maar samen kom je verder!

Natura artis magistra

Natuurbeleid als inspiratiebron voor maatschappelijk vastgoed

Hans Revier

Ogenschijnlijk hebben de wereld van het maatschappelijk vastgoed en de ontwikkelingen binnen het natuurbeleid niets met elkaar te maken. Nederland kent immers een lange traditie van een scherpe scheiding tussen natuurgebieden en gebieden waar menselijk gebruik de boventoon voert. Niettemin tekenen zich de laatste jaren binnen het natuurbeleid een aantal ontwikkelingen af die mogelijk als inspiratiebron kunnen fungeren voor degenen die zich bezig houden met het maatschappelijk vastgoed.

Als Jac. P. Thijsse in 1888 naar Texel verhuist om les te geven aan de Franse school in Den Burg, staat de Nederlandse natuurbescherming nog in de kinderschoenen. Slechts een handjevol intellectuelen heeft oog voor de waarden van de Nederlandse natuur. Maar meer en meer ontdekt men natuurgebieden als toevluchtsoord om de vuile en volgepakte steden te ontvluchten. Er ontstaan clubjes van liefhebbers die onderdelen van de Nederlandse natuur beginnen te bestuderen. Vanuit die studie ontstaat ook de liefde voor natuurgebieden en worden mensen via publicaties uitgenodigd om de natuur te ontdekken. Thijsse woont maar tweeënhalf jaar op het eiland Texel – zijn verloofde wenst niet te verhuizen naar het grootste Waddeneiland. Maar in die relatief korte tijd raakt hij verknocht aan de Texelse natuur. Terug in Amsterdam ontmoet hij Eli Heimans en beide natuurliefhebbers beginnen met een stroom aan populaire publicaties over de Nederlandse natuur. Rond 1900 staan Thijsse en Heimans aan de wieg van de Nederlandse Natuurhistorische Vereniging (de huidige KNNV) en de Vereniging Natuurmonumenten. Geïnspireerd door de oprichting van Nationaal Park Yellowstone in 1872 in de Verenigde Staten, nemen ze het initiatief om in Nederland ‘woeste gronden’ aan te kopen en die als natuurgebieden te beschermen en te beheren. Het Naardermeer onder de rook van Amsterdam, aanvankelijk bestemd als vuilstortplaats, is de eerste aankoop van Natuurmonumenten. Daarna volgen snel een aantal gebieden op Texel: in 1906 het vogelgebied de Bol bij Oosterend en in 1909 een stukje van de polder Waal en Burg. In de jaren daarop breidt Natuurmonumenten haar bezittingen in Nederland gestaag uit. Om het contact met de regio te versterken, neemt de vereniging ook het initiatief tot oprichting van de provinciale landschappen. Zo wordt in 1930 in Friesland de vereniging It Fryske Gea opgericht. Het Groninger Landschap en het Noord-Hollands Landschap volgen in 1936. Bij de verwerving van natuurgebieden worden de organisaties vaak geholpen door Staatsbosbeheer. Deze overheidsinstantie is in 1899 opgericht met als doel de ontbossing van Nederland tot stilstand te brengen. Vanaf 1928 krijgt deze organisatie een tweede taak: de bescherming van natuurgebieden. Tot medio jaren zestig van de vorige eeuw beperkt het natuurbeheer in Nederland zich voornamelijk tot de gebieden die in eigendom zijn van particuliere organisaties.

In de jaren daarna wordt de toenemende schaarste aan groen, de achteruitgang van de omgevingskwaliteit en de teloorgang van het cultuurhistorisch landschap steeds meer als probleem

ervaren. Dit heeft tot gevolg dat in relatief korte tijd bestaande en nieuwe organisaties voor de bescherming van deze waarden sterk aan invloed winnen en naast het beheer van de bestaande natuurmonumenten ook politieke besluitvorming sterk wordt beïnvloedt. Vanaf de jaren tachtig vindt een ware beleidsexplosie plaats op het terrein van de bescherming van natuur, milieu en landschap. Aan het begin van deze eeuw weten deze NGO's in samenwerking met wetenschappers en nieuw aangestelde beleidsambtenaren een offensieve strategie te bewerkstelligen waarin het realiseren van de Ecologische Hoofdstructuur (een netwerk van onderling verbonden natuurgebieden) en via processen gestuurde natuurontwikkeling centraal staan. Daarnaast legt nieuwe Europese regelgeving (Natura 2000) de bewijslast voor het al dan niet optreden van schadelijke gevolgen van menselijke activiteiten bij de, door veelal economische motieven gedreven, initiatiefnemer. Deze ontwikkeling heeft ook een keerzijde. De gebruikers, c.q. de recreanten in natuurgebieden, herkennen zich vaak niet in de wildernisnatuur die door ecologische experts wordt gepropageerd. De aankoop van goede landbouwgronden voor de EHS en het op grond van natuurargumenten vertragen dan wel verhinderen van bouwplannen roept binnen economische sectoren verzet op. Een veel gehoorde klacht is dat de bescherming van natuur, milieu en landschap een speeltje van experts is geworden die zich met elkaar verstaan in een ondoordringbaar jargon en zich weinig gelegen laten liggen aan de mening van de bewoners en gebruikers van de te beschermen gebieden. Ook binnen de natuur- en landschapsector zelf vinden stevige discussies plaats. Cultuurhistorici en aardwetenschappers verzetten tegen de alles overheersende mening van de ecologen die veelal 'wildernisnatuur' propageren, ten koste van het in stand houden van extensief beheerde seminatuurlijke agrarische gebieden. De veel publiciteit genererende discussie over het al dan niet bijvoeren van de grote grazers in de Oostvaardersplassen is een uitvloeisel van deze ideologische richtingstrijd.

Nu lijkt zich een kentering voor te doen in het natuurbeleid. De nadruk komt meer en meer te liggen op de maatschappelijke en financiële haalbaarheid van het beleid. Gezondheid van mensen, beleving van natuur en natuurgebieden en de leefbaarheid komen centraal te staan. Met andere woorden: in het natuur- en landschapsbeleid en het beheer van natuurgebieden wordt steeds meer rekening gehouden met mensenwensen. Daarbij verandert de overheid ook haar strategie. Onder invloed van de snel veranderende politiek-maatschappelijke verhoudingen en de dreiging van een economische crisis vindt binnen zowel het natuur-, als het ruimtelijke ordeningsbeleid een verregaande decentralisatie plaats. Tevens moet de crisis- en herstelwet de macht van de procederende natuur- en milieuorganisaties verder inperken. In dit krachtenveld zoeken de traditionele terreinbeherende natuurorganisaties een andere rol. Zij ontwikkelen recreatieve concepten als GPS-struininroutes, het boomkroonpad in Drenthe en de Mooi Weer Zomerspelen op Terschelling waarbij een avontuurlijke beleving van de natuurwaarden centraal staat. In Noord-Nederland, met name in het waddengebied kunnen we een vergelijkbare ontwikkeling zien. Weliswaar zijn natuurlijke processen in grote delen van het gebied nog dominant aanwezig, maar ook hier zien we een toenemend verzet tegen een te grote invloed van de natuurbescherming op het dagelijkse leven. Veel bewoners hebben een grote affiniteit met de natuur, maar zien deze ook als een rijkdom die gebruikt mag worden. Daarbij moet aangetekend worden dat in de laatste 50 jaar zich grote maatschappelijke veranderingen hebben voltrokken. Voor traditionele werkgelegenheid, die gevonden werd in de landbouw en de visserij, is die in de toerisme en recreatiesector in de plaats gekomen. De Waddenzee, die inkomen (visserij)

bood, maar waar tegen je je moest beschermen, is uitgegroeid tot een icoon van de natuurbescherming. Over het algemeen zijn bewoners en gebruikers wel een voorstander van het behoud en het herstel van de natuurwaarden, maar men wil wel een garantie op werk en inkomen. Daarom is in het Nederlandse waddengebied nog veel argwaan aanwezig ten opzichte van de aanwijzing tot werelderfgoed. Men wil er wel trots op zijn, maar vreest tegelijkertijd extra beperkende maatregelen n.a.v. deze status. De noodzakelijke bescherming van de unieke natuurwaarden van het waddengebied staat als zodanig niet meer ter discussie. Maar tegelijkertijd wordt de vraag opgeworpen in welke mate de natuur- en landschapswaarden kunnen bijdragen aan de sociaaleconomische ontwikkeling van het gebied. Immers, vooral in de kustgemeenten vermindert door krimp en vergrijzing het sociaaleconomisch perspectief. Het stimuleren van toerisme en recreatie in deze regio, in samenhang met soortgelijke activiteiten op de eilanden en nabij gelegen stedelijke centra lijkt goede kansen te bieden.

De hierboven omschreven ontwikkeling van het natuurbeleid kan in het kernbegrip *vermaatschappelijking* worden samengevat. Het natuurbeleid dat was gestoeld op de intrinsieke waarde van natuur, een sterke scheiding tussen natuur en cultuur en ecologische doelstellingen waarin het behoud van biodiversiteit prioriteit kreeg, is aan een herijking toe. De noodzaak een strategische visie voor het behoud en beheer van natuur te ontwikkelen die beter aansluit bij de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen wordt nu zowel door de overheid als de natuurorganisaties onderkend. In dit verband is het advies van het Planbureau voor de Leefomgeving belangwekkend. Gebaseerd op literatuurstudies, stakeholderbijeenkomsten, interviews en workshops onderscheidt het PBL in het rapport *Natuurverkenning 2010-2040; Visies op de ontwikkeling van natuur en landschap* een viertal kijkrichtingen: Vitale natuur, Beleefbare natuur, Functionele natuur en Inpasbare natuur (zie schema). Deze kijkrichtingen kunnen de communicatie tussen beleidsmakers en belanghebbenden over de gewenste ontwikkeling van de Nederlandse natuur vergemakkelijken. ‘Ze schetsen een bandbreedte tussen behoud en benutten van natuur en maken duidelijk dat natuur en landschap in de samenleving op verschillende manieren worden gebruikt en gewaardeerd.’ Zo maakt het PBL expliciet op basis van welke drijfveren keuzes gemaakt kunnen worden. Daarbij zijn de kijkrichtingen ideaalbeelden die in de praktijk niet volledig te realiseren zijn. Bovendien zijn combinaties van toekomstbeelden denkbaar.

Vitale natuur	<p>Opgave:</p> <p>Internationaal karakteristieke biodiversiteit behouden, herstellen en ontwikkelen.</p> <p>Drijfveren:</p> <ul style="list-style-type: none">- De mens is verantwoordelijk voor behoud en waar nodig herstel van biodiversiteit.- Biodiversiteit is het beste gewaarborgd in grote verbonden gebieden waarin ruimte is voor natuurlijke processen.- Nederland heeft internationaal afspraken gemaakt om de achteruitgang van biodiversiteit te stoppen.
----------------------	--

Beleefbare natuur	<p>Opgave: Groen in stad en buitengebied evenals natuur op zee voor een breed publiek bereikbaar, toegankelijk en beleefbaar maken.</p> <p>Drijfveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een groene/blauwe leefomgeving is een bron voor ontspanning en gezondheid - Landschappelijke variatie, natuurlijkheid en het voorkomen van aantrekkelijke soorten zijn de basis voor beleefbare natuur. - Groen en blauw in de omgeving is belangrijk om draagvlak voor natuur(beleid) te krijgen, vermindert de zorgkosten en is een vestigingsplaatsfactor.
Functionele natuur	<p>Opgave: Diensten die natuur levert herkennen en zodanig benutten dat ze duurzaam kunnen voortbestaan.</p> <p>Drijfveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De mens is verantwoordelijk voor het duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen zodat die ook beschikbaar blijven voor komende generaties. - Planten, dieren en natuurlijke processen zijn duurzaam te gebruiken door de mens. - Uitputten van natuurlijke hulpbronnen leidt op de lange duur tot hoge kosten.
Inpasbare natuur	<p>Opgave: De economische lusten van natuur versterken en de lasten van natuur wet- en regelgeving beperken.</p> <p>Drijfveren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Natuur is mooi en belangrijk, maar ondergeschikt aan andere functies. - Natuur is robuust, dynamisch en past zich aan. - Belemmeringen voor economische ontwikkeling die voortvloeien uit weten regelgeving moeten worden weggenomen.

Figuur 1: Schema van de vier kijkrichtingen (bron: PBL, 2012)

Het zou te ver voeren om bovenstaande beschouwing als blauwdruk neer te leggen voor het opstellen van een visie en een strategisch plan voor de beleidsontwikkeling op het gebied van het maatschappelijk vastgoed. Maar vergelijkbaar met de ontwikkelingen rond het natuurbeleid neemt de druk toe om verantwoording af te leggen over de effectiviteit van het beleid en geldt ook voor het maatschappelijk vastgoed dat in discussies veronderstellingen en subjectiviteit de boventoon voeren. Door zicht te krijgen op de perspectieven van de gebruiker, maatschappelijke ontwikkelingen bloot te leggen en mogelijke toekomstbeelden te formuleren wordt een stevige basis gelegd voor een robuust natuurbeleid dat verbreding mogelijk maakt naar beleving, recreatie en duurzaam gebruik. Wellicht is het ook voor het maatschappelijk vastgoed mogelijk via een vergelijkbare methodiek zicht te krijgen op de verschillende maatschappelijke drijfveren die van invloed zijn op het beleid rond het maatschappelijk vastgoed. Met deze als vertrekpunt kan een visie ontwikkeld worden omtrent de investeringen in en het beheer van het vastgoed in eigendom van publieke partijen.

Bronnen

Planbureau voor de Leefomgeving, 2012. *Natuurverkenning 2010-2040. Visies op de ontwikkeling van natuur en landschap*. www.natuurverkenning.nl

Revier, H., 2012. *Wadden en natuurbeheerders. Het temmen van de woeste grond*. WADDENmagazine 2012-1

Kennisverspreiding bij lectoren

‘We wisten niet dat een architectenbureau er zo uit zag’

Ellie Roetgerink

Vastgoed werd ‘vast-goed’ en ontlokte mij een glimlach bij het afscheid van Lector Frank van Genne, op 7 februari 2013, bij de Hanzehogeschool in Groningen. Ik was hier op zijn uitnodiging om aanwezig te zijn bij zijn afscheid én aansluitend bij de opening te zijn van de nieuwe locatie van het Kenniscentrum NoorderRuimte. En daar getuige te zijn van de officiële start van het bureau NoorderRuimte, de praktijkwerkplaats van het Kenniscentrum. Een plaats waar lectoren, studenten, docenten en betrokken marktpartijen elkaar kunnen ontmoeten en tot beter onderwijs en onderzoek te komen. Ontmoetingsplaatsen als deze dragen bij aan elkaar inspireren en enthousiasmeren. Gelukkig, dacht ik na afloop van de bijeenkomst, het klopt ook nu weer, je staat in je gedachten nooit alleen. Er zijn altijd mensen die dezelfde vragen stellen.

Wat is kennis? Wat is de betekenis van kennis als je geen vragen hebt, als je niet of matig geïnteresseerd bent in hoe iets werkt? Als er niemand is die dit aan je vraagt? Als je waarneming niet tot vragen leidt? Of makkelijker nog, als je denkt het allemaal te weten en geen zin hebt je kennis te onderhouden? Dit terugvindt in je (studie)boeken of in je eigen hoofd en dat alleen maar keer op keer vertelt? Als je denkt dat je kunt lesgeven met kennis die onveranderlijk is, wat ben je dan aan het doen? Ben ik te scherp? Zie ik het niet goed?

In 2012 werd ik in de gelegenheid gesteld om samen met Gerard Evers, oud-hoogleraar Human Capital Valuation, een onderzoek¹⁰ te doen naar de effecten van een vijftal lectoraten in het HBO op het curriculum, de professionalisering van docenten en de grote(re) tevredenheid van studenten in het kennisdomein Built Environment. De centrale vraag was: wat is er vanuit deze lectoraten te vertellen over kennisdisseminatie? Passend binnen de roep om van Nederland een kenniseconomie te maken. Wat leverde dat onderzoek op?

Stenen zijn vast goed

Maar eerst moet me iets anders van het hart. Heeft u zich weleens afgevraagd welk gevoel het zien van ‘vastgoed’ bij u teweeg bracht? Hoe kijkt u naar vastgoed? Kijkt u hierna of leest u de hierbij geschreven woorden. Heeft kijken naar vastgoed u weleens geïnspireerd tot nadenken over ‘gebruik en kwaliteit’ en er bij u toe geleid dat uw gedachten afdwaalden en u plotseling tot een bijzonder inzicht kwam? Hoe vaak durven we of gaan we terug naar de start van het ‘vastgoedproduct’? Iemand, een mens of meerdere mensen, hebben ooit het ontwerp gemaakt en weer andere mensen hebben dit mooi gevonden en zijn met de uitvoering aan de gang gegaan en weer andere mensen... En nu, nu zitten we ermee. Wie heeft ooit een houdbaarheidsdatum met u afgesproken? Wie heeft

¹⁰ Onderzoek: Kennisdisseminatie bij lectoren in het kennisdomein Built Environment, september 2012, Ellie Roetgerink MPM en Dr. Gerard Evers

ooit met u afgesproken dat u 'moet' wonen of verblijven in een door een ander (een ander mens) bedachte woning of verblijf? Waar is uw vrijheid om te wonen hoe u wilt? Waar is onze vrijheid om te wonen hoe we willen? Wat doen we met een groeiende groep mensen die flexibel en mobiel is en bereid is dit samen aan te pakken? Wat doen we met de stenen die ooit zijn gelegd op een wijze die we nu niet meer mooi of passend vinden? Wat doen we met de stenen die gestapeld zijn en schreeuwen om ja, om wat, onderhoud? Wat doen we met onszelf als we dit zien?

Vast – beter

Het onderzoek naar kennisdisseminatie bij lectoren in het kennisdomein Built Environment liet zien dat studenten in het HBO het zeer op prijs stellen wanneer zij opdrachten mogen uitvoeren die er werkelijk toe doen. Dat er een opdracht is die relevant is voor de opdrachtgever. En waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn en waarin ze ondersteuning van de docent ervaren. Dit lijkt een open deur. Maar is het kennelijk niet. Ook bleek uit dit onderzoek hoe belangrijk de rol van een lector kan zijn om de binnenwereld van het onderwijs te verbinden met de buitenwereld van de markt. Hoe belangen van marktpartijen (publiek en privaat) om adequaat opgeleide jonge mensen op te nemen samen kunnen komen met belangen van de student om goed voorbereid de arbeidsmarkt te betreden. En wie missen we dan nog? Ja, de docent. Wat is de rol van de docent in dit geheel? Het onderzoek geeft aan dat een belangrijke voorwaarde voor het binnenhalen van – voor studenten – aantrekkelijke opdrachten de rol van docenten is. Als zij in een kenniskring rondom het lectoraat zitten, kunnen zij de vraag van de opdrachtgever herformuleren tot een kennisvraag die voor alle partijen tot nieuwe inzichten leidt. Ons onderzoek gaf aan dat docenten die tot een kenniskring willen behoren (nog) beperkt is. Er zijn nog niet veel docenten die zichzelf melden. Dat is niet alleen jammer maar ook een gemiste kans om duurzame verbindingen te leggen waardoor kennisontwikkeling als vanzelfsprekend in gebouwd is in het (werk)proces. En het allemaal vast-beter wordt.

Vast – houdend

Het onderzoek leidde tot een aantal conclusies en aanbevelingen voor het HBO-bouwonderwijs.

Conclusie 1:

Communicatie over wat je bij wie wilt bereiken speelt een niet te onderschatten rol van betekenis. Lectoren laten zien over zeer goede netwerken en contacten in de markt te beschikken en deze ook te benutten voor het aangaan van samenwerkingsallianties (inclusief financiering), het verwerven van opdrachten en het inschakelen van gastdocenten. Daarom aanbeveling 1:

Maak als hogeschool goed gebruik van de netwerken van lectoraten. Bouw en onderhoudt een duurzaam relatiebestand met je strategische partners in de markt waardoor financieringscoalities tot stand kunnen komen.

Conclusie 2:

De invloed van het lectoraat op de staande organisatie is afhankelijk van de verbinding van de agenda's van het lectoraat en de organisatie. Verbeter die relatie door te communiceren over stuurinformatie. Wat heb je nodig? Daarom aanbeveling 2:

Ontwikkel een cultuur waarin stuurinformatie gezien wordt als professionele feedback en de kans op eilandvorming verkleind wordt.

Conclusie 3:

Het verbinden van de buitenwereld (het werkveld) met de binnenwereld (de hogeschool) vindt vooral plaats binnen de activiteiten van het lectoraat. De studenten trekken hier het meeste profijt van door hun deelname aan de afstudeerateliërs. Docenten profiteren hier vrijwel alleen van als ze deelnemen in de kenniskring van het lectoraat. Daarom aanbeveling 3:

Verbindt meer docenten aan de kenniskring om de verbinding tot de interne organisatie te versterken en daarmee een impuls te geven aan professionalisering van docenten.

Conclusie 4:

Studenten worden gemotiveerd door hen aan opdrachten te laten werken die een toegevoegde waarde hebben voor bedrijven. Daarom aanbeveling 4:

Behoud en vergroot de omvang en inhoud van afstudeerateliërs als werkvorm.

Conclusie 5:

Werkvormen werken nu vaak nog op mono-disciplinaire basis (bouwkunde) terwijl verbreding en koppeling naar andere domeinen (energie, economie, duurzaamheid, marketing) gewenst lijkt. Daarom aanbeveling 5:

Introduceer de werkvorm afstudeeratelië in meerdere opleidingen zodat opleiding-overschrijdend en themagericht gewerkt kan worden en (financiële) betrokkenheid van het beroepenveld vergroot kan worden en evalueer regelmatig.

Samengevat: maak gebruik van de netwerken van lectoren, maak werk van professionele feedback, verbind docenten aan kenniskring, behoud en vergroot afstudeerateliërs als werkvorm en introduceer afstudeerateliërs in meerdere opleidingen (opleidingoverschrijdend, themagericht en vergroten (financiële betrokkenheid beroepenveld)).

Vast-beter-onderwijs

De mogelijkheden om tot verbetering van de samenwerking te komen tussen onderwijs en marktpartijen zijn aanwezig. Zij zullen niet overal hetzelfde worden ingevuld. Dat is ook niet nodig. Wel lijkt de rode draad tot waardevoordeel voor alle partijen het zoeken naar en aangaan van verbinding te zijn. Samenwerken werkt dus. Dat lijkt meer dan ooit nodig voor de complexe vraagstukken waarvoor we ons gesteld zien. Dat voorkomt dat we docenten tegenkomen die durven te zeggen dat ze geen idee hebben hoe een architectenbureau er tegenwoordig uitziet. Wie heeft u geïnspireerd of geënthousiasmeerd of hoe goed kent u de mensen waarmee u samenwerkt? Wat weet u van hen? Wat inspireert hen?

De onderzoekers Ellie Roetgerink en Gerard Evers overhandigden op 5 november 2012 de resultaten van hun onderzoek naar kennistransfer bij de vijf lectoraten in de Gebouwde Omgeving - die destijds werden geïnitieerd en (mede) gefinancierd door de Stichting Kennis Transfer Bouw (KTB) - aan Thom de Graaf. De voorzitter van de HBO-raad nam het rapport Kennisdisseminatie bij lectoren in het kennisdomein Built Environment in ontvangst en deelde de aandacht die de onderzoekers vragen voor de verdere ontwikkeling van het fenomeen lectoraat. Hun pleidooi om vooral in gesprek te blijven, de goede vragen te stellen en te expliciteren wat je doet en daarover te communiceren - voor alle geledingen binnen het onderwijs - werd gedeeld. De onderzoekers zijn van mening dat de hogescholen echt aan de gang kunnen met de aanbevelingen.



Bestaat de corporatie over tien jaar nog?

‘Ik denk het wel, ik hoop het niet’

Jim Schuyt en Maartje Brans¹¹

Jim Schuyt, een van de boegbeelden van de corporatiesector, heeft onlangs afscheid genomen als directievoorzitter van woningcorporatie de Alliantie. Daarmee eindigt een periode waarin hij mede de toon zette in de sector en de confrontatie met criticasters niet schuwde. Een nieuwe generatie popelt om het over te nemen, hoewel ... is het nog wel leuk om te werken in een sector die door het kabinet genadeloos uitgekleeft dreigt te worden? “Absoluut” zegt Maartje Brans (27 jaar), bestuursadviseur bij de Alliantie. Een dubbelinterview over mijlpalen en missers, perspectieven en visies.

Brans is niet Schuyts opvolger. Wie weet over vijftien of twintig jaar. Ambitie en dadendrang genoeg. Maar carrière maken in de corporatiesector is een traject van lange adem. En Schuyt is met zijn ruim vijftien jaar directievoorzitterschap in de wereld van de sociale huisvesting ‘een groentje’ (zijn typering), de ‘ouwe meuk’ (ook Schuyts woorden) zit die nieuwe generatie in de weg. Voorlopig moet Brans het als bestuursadviseur doen, een rol die haar niet hindert om duidelijke standpunten in te nemen over de gewenste toekomst van de corporatiesector. En hoe je het ook wendt of keert, die toekomst wordt in hoge mate bepaald door wat de generatie van Schuyt als erfenis nalaat.

Prijsschieten

Het regeerakkoord laat er weinig twijfel over bestaan, de corporatiesector gaat aan de ketting en de financiële ruimte wordt drastisch ingeperkt. Symboolpolitiek? Ordinair prijschieten? Onvoldoende begrip voor de rol van corporaties? Schuyt: “De excessen in de sector hebben politiek-maatschappelijk draagvlak opgeleverd voor de aangekondigde maatregelen. De werkelijke oorzaak ligt verder terug. Na de bruteringsoperatie heeft de politiek verzuimd de financiële verzelfstandiging een vervolg te geven in de zin van het definiëren van speelveld en verantwoordingskader, dat is vragen om problemen. Het is altijd diffuus gebleven. Voor een deel is dat te wijten aan corporaties zelf, er is te lang en onterecht ingezet op de illusie van zelfregulering. Voor een ander deel is dat te wijten aan de politiek die er niet in slaagde de doelen te formuleren en een kader voor toezicht op te zetten. Brans: “Maar het regeerakkoord lijkt het aanpakken van corporaties nu bijna tot doel te maken. Het maatschappelijk ondernemerschap wordt enorm ingeperkt. En dat diffuse waar jij het over hebt, wordt in dit regeerakkoord niet echt opgelost.” Schuyt: “Als je het naar de letter leest wel. Dan laat het weinig aan duidelijkheid te wensen over: alleen sociale huisvesting en directe aansturing door de gemeente. Geen millimeter ruimte dus.” Brans: “Het is erg op de korte termijn gericht, en bouwt te veel voort op het verleden, op de bestaande kaders. Ik had gehoopt dat de regering zou inzetten op structurele stappen in de hervorming van de woningmarkt. Maar niets is minder waar. Het gevolg is dat we ons doel – betaalbaar wonen in leefbare wijken – niet meer kunnen realiseren.”

¹¹ Interview door Ruud Slierings in Building Business januari 2013

Schuyt: "Maar de werkelijkheid zal een stuk weerbarstiger zijn. Ik denk dat het uiteindelijk anders uitpakt." Brans zou daar liever niet op wachten, maar realiseert zich dat er weinig keuze is. In zekere zin prikkelt die tegenwind haar juist om scherpe standpunten in te nemen. Ze studeerde af in de tijd dat Woonbron de SS Rotterdam kocht en ze wist op dat moment dat haar toekomst in deze sector lag. Ze wilde werken bij een organisatie die vanuit maatschappelijk toegevoegde waarde opereert, en niet vanuit aandeelhouderswaarde. En juist dat spanningsveld tussen de vastliggende taken en toch ook ondernemerschap maakt wat haar betreft dit vakgebied zo boeiend. Vanuit dat perspectief is het begrijpelijk dat ze het regeerakkoord een 'gemiste kans tot structurele hervorming' noemt: "Eerlijk gezegd wil ik het regeerakkoord gewoon ook niet zo letterlijk lezen, dat zou voor mij demotiverend werken."

Structuur openbreken

Toch is de vraag gerechtvaardigd of corporaties over vijf of tien jaar nog wel bestaan in de huidige vorm. "Ik hoop het niet," zegt Brans. "Het kan twee kanten opgaan: òf helemaal terug naar de overheid, òf, en dat is wat ik hoop, er komt ruimte om de woningmarkt te hervormen en het denken over kopen en huren drastische te veranderen. Schuyt: "Ik denk dat corporaties in ieder geval deels in de huidige structuur blijven bestaan. Ze komen niet terug in het publieke domein, al was het maar omdat de negentig miljard schuld die corporatie nu hebben dan bij de staatsschuld wordt opgeteld. Niet echt een aantrekkelijk vooruitzicht in Europees perspectief. Ik zie meer kans voor privatisering, maar met streng toezicht. Waar ik me dan wel zorgen om maak, zijn de wijken en buurten. Het is opvallend dat de aanpak van wijken niet in het regeerakkoord wordt genoemd. Corporaties hebben een functie in de herstructurering, private partijen zullen veel meer aan risicoselectie doen en dat mijden. Om die reden denk ik dat corporaties zullen blijven bestaan." Brans: "Maar ik zou dat anders willen organiseren. Niet vanuit bestaande organisaties, maar vanuit de doelen, met of zonder corporaties. De huidige geïndividualiseerde samenleving vraagt veel flexibiliteit van mensen, daar past het systeem van wonen dat we nu hebben niet in. Ik denk, ik hoop, dat we een situatie krijgen waarin de marktprijs bepaalt wat je aan huur betaalt, ongeacht je inkomen, en waarin we op een andere manier dan nu met te goedkope woningen waar iedereen blijft zitten, tegemoet komen in woonlasten. Dan hebben we het inderdaad ook niet meer over huur, maar over woonlasten. De corporatie laat het vastgoed privaat renderen, het rendement kunnen we dan maatschappelijk inzetten.. dan heb je een vastgoedbedrijf en een maatschappelijk bedrijf die aan elkaar verbonden zijn." Schuyt: "Dat klinkt als het pleidooi van Coen Teulings (directeur CPB, red.). Die wil corporaties opsplitsen in een vastgoedbedrijf en een maatschappelijke onderneming. Ik geloof meer in het bij elkaar houden in één corporatie, die dan wel financieel meer op eigen benen staat."

Verdere verelendung

Maar dat wringt dus mogelijk met de taken in stadsvernieuwing. Schuyt: "Voormalig corporatiebestuurder Schakenbos vertelde mij na zijn overstap van Woonstad Rotterdam naar vastgoedbelegger Vesteda dat corporaties denken in wijken en beleggers in complexen. Dat denken in vastgoed moeten we aan de markt overlaten, dan kan de corporatie zich concentreren op de taak in de wijken." Brans: "Maar dat is precies níét wat in het regeerakkoord staat. Daarin staat: uitsluitend sociale huisvesting. De complexen dus." Schuyt: "Ik vind het ook te debiel voor woorden. Als de

corporaties – of misschien beter: de samenleving – één prestatie heeft geleverd, dat is dat het creëren van kwalitatief goede wijken. Dat heeft ons land internationaal groot aanzien opgeleverd.” En als dat nou het enige was – het veronachtzamen van de rol van corporaties in wijken en buurten -, het regeerakkoord legt nog veel meer pijnpunten bloot. Wat te denken van het huurplafond van 4,5 procent van de WOZ-waarde? Schuyt: “Ik zie dat als een slip of the pen. Er zitten drie keiharde politieke zaken in het akkoord: het financiële kader, dat in beton gegoten is, terug naar de kerntaken, en een kleinere sector. Dat zijn de politieke pijlpalen waaraan niet getornd zal worden. Op de andere belangrijke zaken in het akkoord – het huurplafond, de aansturing door de gemeente – zal nog bewogen worden.” Brans: “Maar de financiële paragraaf kan desastreuze gevolgen hebben.” Schuyt: “Zeker, maar ik denk dat de wal van het schip vanzelf zal keren. Het heeft niet zo veel zin om nu te gaan roepen: corporaties kunnen dat nooit betalen. Het is bedacht achter de computer, de praktijk zal die koers vanzelf keren. In mijn sombere buien denk ik weleens dat we kennelijk eerst een verdere Verelendung nodig hebben voordat we weer maatschappelijk en politiek draagvlak vinden voor de weg omhoog.”

Nieuwe schaalgroottes

Toch maakt dat het perspectief voor komende bestuurders niet aantrekkelijk. Er dreigt een einde aan de investeringsruimte, want de extra verhuurdersbelasting kleedt de corporaties uit. Er is geen beslissingsbevoegdheid meer, want gemeenten gaan de bestuurders aansturen. En er is geen verdienmodel meer, want het huurplafond maakt inkomstengroei voor veel corporaties op z’n zachtst gezegd lastig. Brans: “Daarom hebben we als sector de verplichting te kijken waar we kunnen vernieuwen, hoe we de maatschappelijke opgaven in de toekomst te lijf kunnen.” Schuyt: “Ik zou je een gedetailleerd draaiboek kunnen geven op basis van dat wat er in het verleden is misgegaan in de sector. Ik zie twee oplossingsrichtingen. Eén: schaalvergroting om kosten te besparen. Fusies dus, uit financiële nood geboren. Daar kunnen we nog veel slagen in maken, conform het model van bijvoorbeeld de Rabobank of de waterschappen. Twee: de nieuwe rol van gemeenten is ook een kans, namelijk tot een regionale inkleuring van de activiteiten. Het Rijk zal het speelveld markeren – geen beslissingen à la de Brede School of een cruiseschip zonder het Rijk –, maar niet zo smal maken dat de corporatie zich alleen met sociale huurwoningen mag bemoeien. Juist die lokale inkleuring moeten we omarmen, samen met de gemeenten, iedereen vanuit de eigen taken en kennis. Los van de vorm die we kiezen, zou decentralisatie van volkshuisvesting een zegen zijn, en dus de regionale invulling van de kerntaken van de corporatie.” Ook hierin kiest Brans een andere ‘aanvliegroute’: “Schaalvergroting kan als je het hebt over het beheren van woningen en de dienstverlening daaromheen die steeds meer via webportals zal gaan. Dat is de ‘vastgoedtak’ van corporatie. Voor het andere bedrijfs onderdeel zie ik juist eerder schaalverkleiningen als oplossing. Mensen in wijken verenigen zich steeds vaker, bijvoorbeeld voor de inkoop van energie of zorg. Daarin kunnen wij straks ook een grote rol spelen en vanuit sociaal ondernemerschap dat soort initiatieven ondersteunen.” Schuyt: “Maar corporaties zijn geen ondernemers. Misschien op de lange termijn, als er sprake is van meer privatisering.” Brans: “Misschien moet dat dan juist veranderen, als de sector iets nodig heeft, is het verantwoord ondernemerschap.”

Brutering afronden

Ondanks alles, en ondanks de verschillen van inzicht over de toekomstige inrichting van de corporatiesector, overheerst toch bij beiden het optimisme en het gevoel dat er ondanks de dwang van het regeerakkoord een vleugje maakbaarheid over blijft. Schuyt: "Ondanks het ontbreken van een visie op de taken van corporaties en toezicht daarop is er vanuit de sector enorm veel gedaan in de wijken, dat is een megaprestatie die de investeringsmachine die corporaties tot nu toe uit een soort intrinsieke verantwoordelijkheid zijn geweest, tot stand heeft gebracht. Daarmee hebben we de samenleving een grote dienst bewezen. Dat kan toch niet zomaar overboord gegooid worden?" het vervolg is echter vooralsnog onduidelijk. En voor komende generaties bestuurders zal het ook een oefening in geduld worden. Brands: "Veel collega's van mij leeftijd in deze sector sluiten op dezelfde reactie als ze nieuwe ideeën op tafel leggen: *'dat dacht ik twintig jaar geleden ook, maar neem van mij aan ...'*.dat is heel vermoeiend. Ik ben in deze sector gaan werken vanuit een intrinsieke motivatie, ik wil de problemen ook kunnen aanpakken. Ik zou willen dat we op korte termijn een transformatie kunnen inzetten van enerzijds de corporatie als organisatie die we in zijn kracht kunnen zetten met sociaal ondernemerschap, en anderzijds de woningmarkt als systeem dat marktconform is en dus toekomstbestendig. Noem het de afronding van een brutering, maar dan wel in een nieuw jasje: aan de ene kant winst maken op vastgoed en aan de andere kant dat geld maatschappelijk investeren."

Nieuwe technologie

Gevolgen van autonome voertuigen voor maatschappelijk vastgoed

Niels van Steenis

Aanjager voor veel maatschappelijke veranderingen zijn technische innovaties. Technologie wordt steeds complexer en de ontwikkeling van nieuwe technologie gaat steeds sneller. Het voorspellen van de technologische ontwikkeling langer dan 10 jaar is nauwelijks mogelijk. Door de snelle technologische ontwikkeling zullen de behoeften die een gebruiker stelt aan een gebouw over 10 jaar anders zijn dan nu; laat staan over langere periodes. Voor de vastgoedbranche is dit lastig aangezien de levensduur van een gebouw hoog is. Investerings in vastgoed worden efficiënter naarmate de duur, waarin een gebouw voldoet aan de behoeften van de gebruiker, toeneemt. Om een qua functionaliteit “tijdloos” gebouw te ontwikkelen is het van belang dat de vastgoedsector technologische en maatschappelijke ontwikkelingen op de voet volgt. Een van de ontwikkelingen die over 10 tot 15 jaar, naar verwachting, een enorme impact gaat hebben op onze samenleving is de komst van autonome voertuigen. In dit artikel zal worden ingegaan op effecten die de komst van autonome voertuigen kunnen hebben op vastgoed in het algemeen en maatschappelijk vastgoed in het bijzonder.

Behoeften aan gebouwen kunnen veranderen. Een duidelijke illustratie hiervan is de behoefte van velen, eind jaren 60, begin jaren 70, om buiten de stad te gaan wonen. Door maatschappelijke verandering (welvaart van de Nederlander) en technologische ontwikkeling (auto bereikbaar voor iedereen), kon deze droom door velen gerealiseerd worden. Met als gevolg een sterke toename van het aantal forenzen met als gevolg een grote behoefte aan woningen en voorzieningen in de dorpen. Dergelijke grote veranderingen kunnen ook ontstaan door de komst van autonome voertuigen.

Een autonoom voertuig is een voertuig dat zich geheel zelfstandig, dus zonder bestuurder, kan voortbewegen door het normale verkeer. Verschillende sensoren zorgen er voor dat het voertuig zich veilig kan voortbewegen. Een goed inzicht in de technologie en de mogelijkheden van deze technologie is te krijgen op basis van het volgende filmpje:

<http://www.youtube.com/watch?v=bp9KBrH8H04>.

Autonome voertuigen kunnen een evaluatie zijn van de auto zoals wij die nu kennen. Maar het kan ook dienen als een vervanging van het openbaarvervoer (OV). Als geen chauffeur/machinist meer aanwezig hoeft te zijn is er geen reden meer om met grote eenheden te rijden. Er kan dus vervoer op maat worden geboden; voertuigen met slechts enkele zitplaatsen. De voordelen van het OV (niet te hoeven rijden) worden gecombineerd met de voordelen van de auto: vervoer van deur tot deur en beschikbaarheid van 365 dagen per jaar 24 uur per dag.

Als een gebruiker een voertuig (particulier dan wel OV) nodig heeft belt deze het voertuig. Het voertuig komt zelfstandig naar de plaats waar de gebruiker zich bevindt. Nadat de gebruiker is

ingestapt geeft de gebruiker aan waar de reis naar toe gaat. Het voertuig rijdt daar zelfstandig naar toe. Onderweg kan de gebruiker zijn tijd nuttig (werken, lezen, uitrusten, etc.) besteden. Op de plaats van bestemming stapt de gebruiker uit. Het voertuig rijdt, in het geval van een particulier voertuig, naar een locatie waar er voldoende ruimte is om te parkeren (b.v. buiten de stad). In het geval van een OV voertuig pikt het voertuig weer een andere gebruiker op met een vervoersbehoefte.

Bij een OV voertuig zullen er gebruikersgroepen te onderscheiden zijn met verschillende behoeften. Sommigen willen in rust alleen reizen, anderen juist met een groep en gehandicapten willen bijvoorbeeld met een rolstoel vervoert kunnen worden. Door de grote omvang van vraag en aanbod kan in de verschillende behoeften worden voorzien. Nieuwe technologie biedt ook nieuwe gebruikstoepassingen. In het geval van een autonoom voertuig kan hierbij gedacht worden aan een kantoortje op wielen of een rijdend hotelkamertje.

Maar nu terug naar de vraag wat de nieuwe technologie op het gebied van mobiliteit voor gevolgen kan hebben voor (maatschappelijk) vastgoed. Hieronder worden enkele mogelijke gevolgen genoemd.

Ontclustering

Voor (maatschappelijk) vastgoed is het van belang dat het goed bereikbaar is met zowel OV als auto. Hierdoor is het wenselijk om gebouwen te plaatsen bij (bus)stations en knooppunten van belangrijke verbindingswegen. Omdat veel gebruikers van gebouwen deze wens hebben ontstaat er clustering van gebouwen. Deze clustering leidt tot een aantal problemen zoals hoogbouw en filevorming. Bij invoering van autonome voertuigen is er geen noodzaak meer om te clusteren aangezien er geen sprake meer is van een bus of trein netwerk. Een autonoom voertuig kan naar iedere gewenste locatie rijden zonder overstappen. Het zou er zelfs toe kunnen leiden dat gebouwen zich niet per definitie in stedelijk gebied zouden hoeven te bevinden. Populaire locaties van vastgoed nu hoeven dat dus in de toekomst niet meer te zijn.

Aanrijtijd

Voor sommige voorzieningen (bijvoorbeeld in de zorg) is een beperkte reistijd (aanrijtijd) gewenst tussen gebruiker en voorziening. Bij ziekte is het niet wenselijk om lang onderweg te zijn. Daar staat echter tegenover dat het clusteren van voorzieningen kan leiden tot schaalvoordelen. Door de inzet van autonome voertuigen kan de afstand tussen gebruiker en voorziening toenemen bij gelijkblijvende aanrijtijd waardoor clustering van voorzieningen desgewenst wel mogelijk is.

Afzetplaatsen in plaats van interne parkeergarage

Veel grote kantoorgebouwen hebben een grote parkeergarage. Bij introductie van autonome voertuigen zijn deze parkeergarages niet meer nodig. Een autonoom voertuig zet iemand af en parkeert zich waar niemand last van het voertuig heeft. In het geval van een OV autonoom voertuig wordt de gebruiker afgezet en wordt vervolgens weer een vervoersbehoefte in de nabijheid opgepikt. Gebouwen zullen dus behoefte krijgen aan een mogelijkheid waar mensen afgezet kunnen worden; het liefst in het gebouw zelf.

Decentraal wonen

Er is een tendens waarneembaar dat dun bevolkte gebieden steeds verder ontvolken (krimp). Een van de redenen hiervan is dat het voorzieningen niveau terugloopt zoals: buslijnen, winkels, sport- en zorgvoorzieningen. Autonome voertuigen kunnen deze spiraal omlaag keren. Ouderen in de krimp gebieden kunnen langer op zichzelf wonen omdat de voorzieningen beter bereikbaar worden. Tieners zijn door autonome voertuigen niet meer afhankelijk van hun ouders zij kunnen zelf naar de door hen gewenste plek (bijvoorbeeld school). Gevolg hiervan zou kunnen zijn dat dunbevolkte gebieden weer meer mensen gaan aantrekken; en waardoor de vraag naar voorzieningen al daar weer zal stijgen tot een niveau van lucratieve exploitatie.

Rijdend kantoortje

Omdat een autonoom voertuig niet bestuurd hoeft te worden kan de reistijd anders benut worden, bijvoorbeeld aan werken. Een auto zou zoals reeds genoemd kunnen evolueren naar een rijdend kantoortje op wielen. In dat geval is er aangekomen op de werklocatie geen reden om het rijdende kantoor te verlaten. Er is dan behoefte aan een ruimte waar het rijdende kantoor geparkeerd kan worden. Een grote hal waar ook collega's hun rijdende kantoor kunnen parkeren. Bij deze hal zijn faciliteiten gewenst zoals: vergaderruimtes, kantine, toiletten. Op deze manier kan optimaal invulling worden gegeven aan alle eisen van het nieuwe en het oude werken.

Tot slot

Opgemerkt wordt dat in de hiervoor genoemde beschouwingen autonoom vervoer van goederen buiten beschouwing is gelaten. Ook is er bij de hiervoor genoemde scenario's geen rekening gehouden met andere technologische ontwikkelingen. Zo zou door de komst van Skype-achtige faciliteiten de behoefte aan vervoer kunnen afnemen met alle gevolgen van dien voor het (maatschappelijk) vastgoed. Ook energie schaarste kan de behoefte aan vervoer negatief beïnvloeden.

De in dit artikel geschetste problematiek zijn slechts gedachten; er ligt geen onderzoek aan ten grondslag. Het lectoraat Smart Mobility zou graag de gedachten in dit artikel nader onderzoeken samen met de andere lectoraten in het kenniscentrum NoorderRuimte: Vastgoed, Maatschappelijk vastgoed, Krimp, Facility Management en Mariene Wetlands.

Enorme energiebesparing gemeentelijk vastgoed

Een ESCo-partner die een rendabele business case oplevert

Irma Thijssen

Op het maatschappelijk vastgoed kan 450 miljoen euro per jaar aan energiekosten worden bespaard. Bijna de helft van al het maatschappelijk vastgoed, een kleine 45 miljoen m², is in eigendom en beheer van gemeenten. Veel gemeenten zijn bezig het beheer van hun vastgoed te centraliseren, en deze professionaliseringsslag biedt kansen om verduurzaming structureel op te pakken. Dit bespaart niet alleen veel energie, CO₂ en geld, maar leidt ook tot een hogere vastgoedwaarde, betere verhuurbaarheid en een hoger comfort van de gebouwen. Verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed biedt dus kansen, maar er is wel een investering voor nodig, en het vereist daadkrachtige wethouders en creatieve ambtenaren.

Veel gemeenten zijn bezig om een centrale vastgoedafdeling in te richten voor het portefeuillebeheer. Meestal gebeurt dit vanwege bezuinigingen, en is het primair gericht op efficiënter huisvesten. Deze professionaliseringsslag leent zich ook om gebouwen die in eigendom blijven, te verduurzamen en aan de huidige wet- en regelgeving te laten voldoen, zoals de EPDB, de Wet Milieubeheer en Duurzaam Inkopen, en aan moderne kwaliteitseisen. Daarnaast moet ook de voorbeeldrol naar bedrijven en burgers niet onderschat worden. Zowel als legitimatie van beleid als de zichtbaarheid van de overheid in publieke gebouwen.

Bestuurlijk draagvlak

Uit onderzoek van Deloitte en Agentschap NL blijkt dat 65% van de G25-wethouders verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed als één van de speerpunten van hun duurzaamheidsbeleid beschouwt (Deloitte, 2012). Bestuurlijk draagvlak is er dus.

Jeroen Nobel, wethouder van de gemeente Haarlemmermeer en klimaatambassadeur Duurzame Gebouwde Omgeving voor het ministerie van Infrastructuur & Milieu: "In de commerciële vastgoedsector is duurzaamheid al langer een hot item. De markt loopt voorop en koplopers laten mooie voorbeelden zien. In Haarlemmermeer zien we dat vooral in kantorenlocatie Park 20/20. Gemeenten zijn nu aan zet. De omvang van het gemeentelijk vastgoed biedt een enorm energiebesparingspotentieel. De crisis noodzaakt ons tot verduurzaming en biedt tegelijk kansen. Ook voor gemeenten ligt de sleutel bij het denken vanuit de Total Cost of Ownership."

Meindert Smallenbroek, directeur Bouwen van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: "Voor nationaal en Europees beleid is het van belang dat we energiebesparing in de gebouwde omgeving versnellen, voor CO₂ reductie, maar vooral ook om huisvestingslasten te verlagen en de bouwsector een impuls te geven. Het is goed dat de markt nu het voortouw neemt en dat overheden een voorbeeldrol vervullen. Er liggen ambitieuze overheidsdoelstellingen, zoals de

2020-doelstelling - 20 procent minder CO₂ uitstoot ten opzichte van de peildatum 1990 - en de 2050-doelstelling - Nederland economisch onafhankelijk van fossiele brandstoffen -. Hiervoor is innovatie nodig, in technieken, processen en financieringsmodellen. Het initiëren en doorzetten van nieuwe ideeën vraagt om krachtige bestuurders met moed, die risico's durven te nemen."

Samenwerking

Tijdens een bestuurlijke Ronde Tafel bijeenkomst van het netwerk De Groene Versnelling in maart 2013 werd geconcludeerd dat om verduurzaming te financieren een integrale aanpak nodig is, en werd 'samenwerking' gezien als sleutelwoord. Samenwerking binnen gemeentelijke diensten, samenwerking met gebruikers van het maatschappelijk vastgoed, samenwerking met lokale ondernemers, en liefst ook afstemming en uitwisseling van ervaringen met andere gemeenten. (Duurzaam Gebouwd, juni 2013). Of nog een stap verder: een regionale samenwerking aangaan, zoals het initiatief van enkele gemeenten in de regio Utrecht om een gezamenlijk vastgoedbedrijf op te starten, of de samenwerking van een tiental gemeenten in Zuid-Holland, die samen een ESCo oprichtten om ervaring op te doen met deze vorm van prestatie afspraken met marktpartijen.

Opties

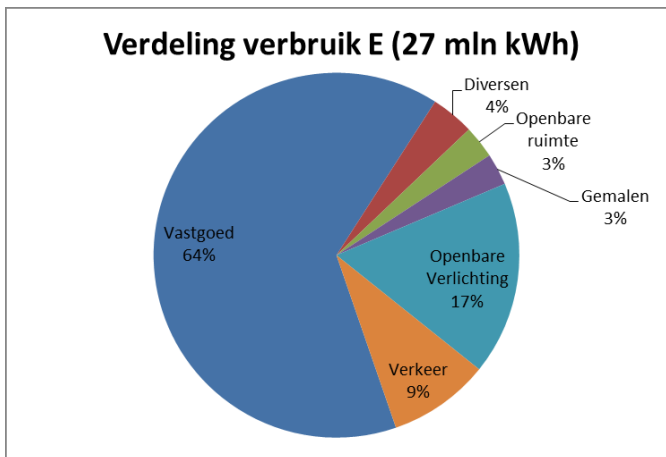
Welke strategische opties hebben gemeenten om hun gebouwen te verduurzamen?

- Het is goed om te starten met quick-wins, maatregelen die zichzelf snel terugverdienen;
- Vaak zijn er ook te renoveren gebouwen, waarbij met de renovatie forse energiebesparingen gerealiseerd kunnen worden ('natuurlijk moment');
- Daarnaast kan duurzaamheid structureel worden geïntegreerd in regulier onderhoud; de MOP wordt dan een DMOP;
- Het stroomlijnen van financiële regelingen en kaders kan er voor zorgen dat rendabele maatregelen (Wet Milieubeheer) gemakkelijker gefinancierd worden;
- De problematiek van de split incentive kan worden opgepakt door afspraken te maken met huurders over investeringen en voordelen, bijvoorbeeld via een Greenlease constructie;
- Waar de eigen capaciteit beperkt is, kan een Energy Service Company (ESCo) ingezet worden. Via een ESCo kan een gemeente beheer en onderhoud uitbesteden en zonder investeringsbudget gegarandeerd energie besparen;
- Conform de Trias Energetica, en ook vanuit kostenefficiëntie, is de eerste stap energiebesparing; pas daarna volgt inzet van duurzame energie, zoals PV op gemeentelijke gebouwen op lokale duurzame energieopwekking.

Sectoren	huisvestingslasten per jaar	Bruto Vloeroppervlak	
Onderwijs	€ 3,8 miljard	30,0 miljoen m2	36%
Kinderopvang	€ 0,5 miljard	3,9 miljoen m2	5%
Cultuur	€ 0,7 miljard	2,7 miljoen m2	3%
Sport	€ 1,3 miljard	5,7 miljoen m2	7%
Zorg	€ 5,9 miljard	29,9 miljoen m2	36%
Welzijn	€ 0,4 miljard	2,6 miljoen m2	3%
Overig	€ 1,8 miljard	8,6 miljoen m2	10%
Totaal	€ 14,3 miljard	83,4 miljoen m2	100%

Figuur 1: cijfers maatschappelijk vastgoed 2011 in miljoen m2. (Bron: BNN in opdracht van Bouwstenen voor sociaal.)

Het maatschappelijk vastgoed is zeer divers. In Nederland gaat het om 80 à 90 miljoen m² (BBN i.o.v. Bouwstenen voor Sociaal), waarvan bijna de helft in gebruik is bij overheden. Het gaat om gemeentehuizen, scholen, buurthuizen, musea, bibliotheken, theaters et cetera. Eigendom, exploitatie, beheer en gebruik zijn veelal verdeeld over diverse afdelingen en externe gebruikers. De kwaliteit is over het algemeen matig. Het besparingspotentieel van het maatschappelijk vastgoed is geschat op 450 miljoen euro per jaar (Kadaster en Innax i.o.v. Elba Media).



Figuur 2: Verdeling verbruik Energie

De energierekening van de gemeente Nijmegen liet zien dat 64% van het elektriciteitsverbruik naar het vastgoed ging, en 100% van het gasverbruik. Terwijl de gemeente aanvankelijk dacht dat openbare verlichting de grootste kostenpost zou zijn. Dat was aanleiding voor de gemeente om het vastgoed te gaan verduurzamen.

Stappenplan

Veel gemeenten hebben al goede voorbeelden, zoals een zonnepanelenactie voor scholen of een duurzaam gemeentehuis. Echter, in veel gemeenten ontbreekt een structurele en grootschalige aanpak van de verduurzaming om van ambities naar uitvoering te komen. Hiervoor is een goede voorbereiding nodig, aandacht voor het interne proces, en inzicht in de strategische, technische en energetische opties. Agentschap NL heeft een stappenplan (kader) ontwikkeld om gemeenten hierbij te ondersteunen. Gemeenten kunnen op basis van het stappenplan keuzes maken, prioriteiten aangeven, opties implementeren en een planning opstellen.

Dilemma's

In de praktijk lopen gemeenten tegen de nodige dilemma's op. De portefeuille is zeer divers, energiedata en contracten zijn soms onvoldoende in beeld, er is nog weinig zicht op toekomstig eigendom, er is onvoldoende investeringsbudget en er is sprake van de split incentive. Om deze dilemma's op te lossen is bestuurlijk draagvlak nodig en creativiteit van ambtenaren. Sturen op verduurzaming, zoeken naar innovatieve financiering en technieken en aanpassen van de manier van werken, betekent een nieuwe cultuur en een nieuwe rol als regisseur. Nu is echter het momentum voor verandering, omdat gemeenten hun vastgoed centraliseren en vanwege bezuinigingen en krimp bezig zijn met efficiënter huisvesten. Het opzetten van een grootschalige aanpak, het implementeren van een nieuwe vastgoedorganisatie en een nieuwe rol en aanpak, en het oplossen van al deze dilemma's vormen een complex proces. Dit goed opzetten en uitvoeren kost de nodige tijd, soms zelfs enkele jaren. Het is wel belangrijk om tegelijk ook alvast te beginnen, met een paar gebouwen, met eenvoudige maatregelen of met een pilot. Zo komen vloeien al snel budgetten uit bespaarde energiekosten terug, worden successen zichtbaar, en komt er meer draagvlak voor de aanpak.

Quick-wins

Het is aantrekkelijk om te starten met maatregelen die gemakkelijk toe te passen zijn, of zichzelf snel terugverdienen, de zogenaamde quick-wins of 'laaghangend fruit'. Voorbeelden zijn het herinregelen van installaties en het uitvoeren van maatregelen uit de Wet Milieubeheer. Zo vloeit er snel geld terug, dat weer opnieuw kan worden ingezet voor maatregelen in andere gebouwen of voor maatregelen met een langere terugverdientijd.

Slimme meters

Maar een allereerste stap is het plaatsen van (slimme) meters, zodat energiegebruiken kunnen worden gemonitord en onderling kunnen worden vergeleken. Hier kan de gemeente een aanpak op baseren. Zo blijkt bijvoorbeeld dat in gebouwen de verwarming of ventilatie aan staat op dagen dat er niemand aanwezig is. Het analyseren van de energiegebruiken kan ook voor verrassingen zorgen. Zo ontdekte een gemeente dat zij een tijd lang voor twaalf panden een dubbele nota betaalde. Het ging om € 80.000 per jaar. Een andere gemeente betaalde een paar maanden lang nota's voor panden die al gesloopt waren. Soms ook zijn meerdere gebouwen op dezelfde aansluiting aangesloten en betaalt de gemeente ook de energierekening voor een huishouden, een commercieel kantoorpand, of een verkeersregelinstallatie. Dit is uiteraard geen energiebesparing, maar zo bewijzen de meters wel snel hun nut en het levert geld op.

Herinregelen

Uit onderzoek blijkt dat 70% van de installaties in gebouwen niet goed functioneert. Naast een hoge energierekening leidt dit ook tot comfortverlies en klachten. Herinregelen van klimaatinstallaties bespaart al snel 10 tot 15% energie. Zo kostte het verkorten van schakeltijden van luchtbehandeling, verwarming en koeling in een Utrechts kantoorpand (2.160 m²) niets, en het bespaart wel € 3.465 per jaar. Het aanbrengen van apart schakelbare verlichtingsbalken in een sporthal (2.920 m²) kostte € 2.500, en bespaart € 3.500 per jaar. Gemeente Alkmaar heeft bij 22 gymzalen een nieuw gebouwbeheersysteem toegepast, met ondermeer bewegingsmelders voor licht en verwarming. Het energieverbruik daalde hierdoor met 15%. De Rijksgebouwendienst is bezig met het herinregelen van 1.000 rijksoverheidskantoren in vier jaar tijd. Inregelmogelijkheden, kloktijden en stooklijnen worden aangepast, roosters gerepareerd, lekkages verholpen, filters en warmtewielen schoongemaakt. Bovendien worden de nodige fouten verholpen, zoals kanalen die niet aangesloten zijn of kleppen die ontbreken. Het resultaat is een gemiddelde energiebesparing van gemiddeld maar liefst 15%.

Energiebesparende maatregelen

Volgens het Activiteitenbesluit geldt de verplichting om alle energiebesparende maatregelen te nemen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder. Dit geldt voor alle organisaties met een minimaal jaarlijks verbruik van 50.000 kWh of 25.000 m³ gas. In de praktijk gaat het om vanaf circa 500 m². Gemeenten zijn verantwoordelijk voor handhaving bij bedrijven, maar dienen de maatregelen ook in de eigen gebouwen toe te passen. Energiezuinige verlichting kan bijvoorbeeld 30 tot 60% energie besparen. Gemeente Nijmegen investeerde bij parkeergarage Kelfkensbos voor € 38.000 in energiezuinige verlichting. Het levert jaarlijks zo'n € 30.000 op.



Maatregel	Gemiddelde terugverdientijd
1 Good Housekeeping	Minder dan 1 jaar
2 Toerentalregeling ventilatiesystemen	2 tot 4 jaar
3 Gebruik hoogfrequente verlichting	1 tot 4 jaar
4 Geoptimaliseerde meet- en regeltechniek	2 tot 3 jaar
5 Warmteterugwinning op ventilatietoest	2 tot 5 jaar
6 Warmteterugwinning op suppletiewater	2 tot 5 jaar
7 Afdrukken van het buitenbassin	1 tot 6 jaar
8 Afdrukken van het binnenbassin	3 tot 7 jaar
9 Warmteterugwinning op de douches	3 tot 7 jaar
10 Verbeterde isolatie waar mogelijk (ook bij objecten)	Meer dan 5 jaar

Figuur 3: Top 10 besparende maatregelen voor zwembaden

Nederland heeft bijna 3000 (zwem)badinrichtingen, waarvan circa 750 openbare zwembaden in eigendom van gemeenten. Naar schatting kan er 25 tot zelfs 50% energie worden bespaard. Infomil heeft lijsten met maatregelen en terugverdientijden beschikbaar.

Energiezuinig renoveren

Ingrijpend verduurzamen van een of meerdere grote gebouwen met een hoog energiegebruik, zoals een gemeentehuis, kantoorgebouw of sporthal, resulteert in een grote en structurele energiebesparing en kwaliteitsverbetering. Technisch gezien kan een gebouw met G-label worden verduurzaamd naar A, of zelfs A+ en A++. Door energiebesparing mee te nemen verdient de renovatie zichzelf deels terug.

Voorbeelden zijn het gemeentehuis in Oss, de Verkadefabriek, het provinciekantoor van Noord-Holland, OBS De Wilgenstam en De Tempel. Het gemeentehuis van Hellevoetsluis is verbeterd van label D naar A. Gemeente Vlaarding en gaat alle kantoormedewerkers die nu over vier verouderde panden verspreid werken, centraal huisvesten in Stadskantoor Westnieuwland. Door renovatie verbetert dit gebouw in 2013 van energielabel G naar A. De totale huisvestingslasten dalen met € 300.000 per jaar.

Naar een duurzame meerjaren onderhoudsplanning

Duurzaamheid kan structureel onderdeel worden van het regulier onderhoud via de Meerjaren Onderhoudsplanning, de MJOP of MOP. De MOP wordt dan een 'DMOP'. Voorbeelden van duurzaam onderhoud:

- als de kozijnen van een gebouw worden vervangen, kunnen meteen HR++-glas en ventilatieroosters worden geplaatst;
- Als de ketel wordt vervangen, kan meteen een HR-ketel worden geplaatst. Of wellicht is het energiezuiniger en financieel voordeliger om de ketel een paar jaar eerder te vervangen;
- Bij de vervanging van de dakbedekking kunnen extra isolatie of zonnepanelen worden aangebracht.

In een DMOP kunnen ook de energielabels (conform EPBD), resultaten van uitgevoerde Energieadviezen (EPA-U's) of de duurzaam inkopen-eisen voor vervanging van dakbedekking, glas, verwarming, koeling en ventilatie integraal worden opgenomen.

Selecteren van gebouwen

Gebouwen komen in aanmerking voor een DMOP-aanpak die:

- structureel worden gebruikt en verwarmd;
- de gemeente nog minimaal vijf jaar in bezit wil houden;
- energielabel C of slechter scoren.

Daarmee vallen veel gebouwen en objecten af, zoals bushokjes, opslagloodsen, dierenverblijven en fietsenstallingen. Gemeente 's-Hertogenbosch selecteerde uit totaal 410 gebouwen zeventig panden met labels tussen G en C die in drie jaar tijd worden verduurzaamd naar minimaal label B.



Figuur 4: Doorrekening drie Duurzame Meerjarenonderhouds Planningen (DMOP)

In deze grafiek zijn drie DMOP-scenario's doorgerekend: de laagste investering (lichtblauw) levert het snelst winst op, maar de grootste investering (donkergroen) levert op termijn de grootste besparing.

Financiering

Gemeenten kunnen hun vastgoedportefeuille integraal, duurzaam en rendabel managen als ze niet alleen de investeringskosten in beeld hebben, maar ook de baten gedurende de resterende levensduur, via de zogenaamde Total Cost of Ownership (TCO). Er is dan sprake van een exploitatieraming in plaats van een investeringsraming.

Revolverend fonds

Voor een structurele aanpak is het handig als de afdeling vastgoed over een gesloten financieel systeem beschikt, waarin de revenuen ook weer terugvloeien. Niet alleen hoeft dan niet over elke maatregel afzonderlijk besluitvorming plaats te vinden, ook komen de kosten en baten op dezelfde plek terecht. Via quick-wins kan het fonds snel worden gevuld, zodat er budget komt voor investeringen in maatregelen met hogere kosten, langere terugverdientijden en maatregelen die wel CO₂ besparen, maar weinig energie. Zo heeft gemeente Nijmegen een revolverend fonds ingericht.

Innovatieve financieringsoplossingen

Enkele gemeenten hebben nieuwe oplossingen gevonden voor de financiering. Zo heeft gemeente Zaanstad een uniek energiecontract afgesloten, waardoor de energieleverancier meer gaat verdienen naarmate deze MINDER energie levert. Gemeente Tilburg gaat een loket inrichten om gebruikers van maatschappelijk vastgoed te adviseren en te motiveren om energiebesparende maatregelen te nemen. Deze worden door lokale ondernemers uitgevoerd.

Nieuwe contractvormen

Door innovatief aan te besteden dagen gemeenten de markt uit om tot hogere prestaties te komen en kan een duurzaam gebouw ook duurzaam worden beheerd. Bijvoorbeeld door voor de selectieprocedure te kiezen voor een PPS of door beheer uit te besteden via een DBFMO contract (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) of onderdelen hiervan. Het belang hierbij is dat bouwpartijen of installatiebedrijven ook verantwoordelijk blijven voor de exploitatie- en beheerfase.

Een bijkomend voordeel is dat marktpartijen, als zij eigenaar blijven van installaties, gebruik kunnen maken van de fiscale regelingen EIA en MIA.

Greenlease

Een Greenlease biedt een oplossing voor de zogenaamde split incentive, waarbij de eigenaar van een pand de investeringslasten draagt, terwijl de gebruiker de voordelen van energiebesparing geniet. Een Greenlease contract is een prestatiecontract waarin eigenaar en gebruiker afspraken vastleggen over besparingen, monitoring, gebruik en exploitatie, wederzijdse verantwoordelijkheid en verdeling van kosten, baten en risico's.

Energieprestatiecontracten en ESCo's

Bij het uitbesteden van beheer of onderhoud van installaties kunnen gemeenten in een energieprestatiecontract afspraken vastleggen over duurzaam beheer, binnenklimaat, kosten en kwaliteit. Hiermee wordt kennis uit de markt benut.

ESCo's

Beheer, onderhoud en energiebesparing kunnen ook via een Energy Service Company (ESCo) worden uitbesteed. ESCo's kunnen monitoring, beheer en onderhoud van gebouwen overnemen, expertise leveren, maatregelen uitvoeren, financiering regelen en daardoor een gegarandeerde energiebesparing realiseren. Dit wordt vastgelegd in een meerjarig prestatiecontract. ESCo's zijn populair in Duitsland en de VS en in Nederland in de commerciële sector.

Er bestaan uitgebreide ESCo-varianten, zoals het ESCo-contract voor beheer, onderhoud, schoonmaak en energiebesparing van negen zwembaden in Rotterdam. Maar ook traditionele ESCo-contracten voor klimaatinstallaties en zogenaamde ESCo-light constructies, voor één gebouw of voor één maatregel als verlichting, WKO of PV. Een ESCo kan een aantrekkelijke optie zijn, ook voor kleine gemeenten, voor een cluster van gebouwen en zelfs voor één gebouw, afhankelijk van de kwaliteit en het energiegebruik (er moet wel 'laaghangend fruit' te plukken zijn zodat de ESCo-partij er een business case van kan maken). Afgelopen jaar hebben diverse bedrijven nieuwe concepten en producten ontwikkeld.

Volop kansen dus voor een kwaliteitsverbetering van gebouwen en huisvesting zonder eigen investering, ook voor kleine gemeenten. Om een ESCo in te schakelen, moet de gemeente wel rekening houden met de looptijd van de interne besluitvormingsprocedure en het aanbestedingstraject en is voldoende financiële en juridische expertise nodig.

Gemeenten met een ESCo

Gemeenten kunnen ESCo's inschakelen voor de eigen kantoren, sportcomplexen, scholen en dergelijke. Met een adviseur of ESCo wordt gezocht naar een businesscase die voor beide partijen interessant is. Als minimum geldt een gebouw van zo'n 1.500 m², afhankelijk van de besparingsmogelijkheden.

Gemeente Zutphen is gestart met een pilot voor een sporthal annex evenementengebouw. Omdat het ook ging om renovatie, hoefde niet Europees te worden aanbesteed. De ESCo garandeert 25% besparing op gas en 7% op elektriciteit.

In Zuid-Holland hebben zo'n tien gemeenten in het kader van een Green Deal een regionale samenwerking opgezet met betrekking tot een ESCo. Alle gemeenten leveren één of meer vastgoedobjecten aan. Door de gezamenlijke aanpak ontstaat naar verwachting een portefeuille die voor zowel de gemeenten als de ESCo-partner een rendabele business case oplevert.

Drastische veranderingen lokaal maatschappelijk vastgoed

Leercirkels voor constante verbetering

Harrie Vedder

In dit artikel gaan de auteurs in op de wereld van het maatschappelijk vastgoed in de context van de lokale overheid (gemeente en regio's). Een context waar het minder gaat om het huisvesten van personeel, organisaties en/of instellingen en veel meer om het creëren of in stand kunnen houden van een aanbod van diensten en activiteiten voor een veelkoppige lokale gemeenschap. We zien in de afgelopen jaren dan ook in toenemende mate een verschuiving van de focus op 'het hebben of realiseren van een gebouw' naar een focus op de betekenis en toegevoegde waarde van een voorziening in bv. de leefbaarheid van een wijk, de zorg voor de bewoners, etc. Het fenomeen van brede scholen of multifunctionele (wijk)centra is een verschijningsvorm van zo'n nieuwe oplossing.

Een belangrijke goede ontwikkeling is dat in plaats van een faciliteit voor het huisvesten van een dienst of activiteit (het gebouw als kostenpost), een maatschappelijke voorziening steeds meer erkend en gezien wordt als een (strategisch) bedrijfsmiddel waarmee je kunt sturen op je strategische doelen c.q. waarden met betrekking tot inhoud en programma, doelgroepen, financiën, personeel, partnerschappen etc. Waarmee je wilt kunnen inspelen op ontwikkelingen, maar waarmee je ook zelf nieuwe gewenste ontwikkelingen kunt initiëren. Die in plaats van een kostenpost een middel wordt om te sturen op het creëren van (maatschappelijke) waarde.

Nieuwe ontwikkelingen

En dat denken is nu hard nodig nu zich op minimaal drie fronten forse ontwikkelingen voordoen die tot een drastische andere kijk op maatschappelijke voorzieningen dwingen:

1. De steeds meer onder druk staande houdbaarheid en haalbaarheid van maatschappelijke voorzieningen. En daarmee dus ook de mogelijkheden voor overheden en instellingen om hun burgers en doelgroepen adequaat te blijven binden, boeien en bedienen. Dan gaat het o.a. over het fenomeen 'krimp' en de daarmee samenhangende leefbaarheid van kleine kernen. En dit betreft niet alleen overheidsvoorzieningen, maar bv. ook commerciële zorgaanbieders die hun aanbod steeds meer centraliseren en concentreren in grotere stedelijke gebieden.
2. De lokale overheid die in het kader van o.a. de nieuwe WMO een steeds omvangrijkere en complexere takenpakket krijgt en dat met minder middelen een sterkere inhoud moet geven. Het is evident dat er een samenhang is met reeds bestaande taken waarbij deze en nieuwe taken elkaar kunnen versterken. Bijvoorbeeld in het kader van het oplossen van de in punt 1

genoemde houdbaarheid of haalbaarheid van voorzieningen. Die samenhang moet nog vorm worden gegeven. De logica daarbij diensten en inzet van medewerkers met elkaar te verweven wordt vaak dwars gezeten door verschillende financieringsstromen en bv. ook verschillende Cao's van medewerkers in de diverse werkvelden. Niet te vergeten de weerstanden bij organisaties en mensen om eigen domeinen op te geven voor gezamenlijke domeinen.

3. Toenemende complexiteit van het bouwen of aanpassen van gebouwen versus de daarvoor beschikbare expertise bij opdrachtgevende partijen in dit werkveld. De in 1 en 2 genoemde ontwikkelingen leiden o.a. tot de vraag naar in omvang en functionaliteit flexibel aanpasbare gebouwen. Neem daarbij thema's als Frisse Scholen en duurzaamheid, waarbij de laatste naast een basispakket aan duurzame maatregelen ook steeds meer vertaald wordt naar levensduurkosten (total cost of ownership -TCO). In het traditionele bouwproces vertalen we bv. flexibiliteit of TCO in het programma van eisen, huren we een architect in voor het uitwerken van een oplossing t/m bestek en tekeningen en vervolgens vragen we een laagste prijs aan een aanbieder voor het realiseren van de ontworpen voorziening en toetsen we zelf of de aangeboden oplossing wel juist zal gaan presteren. De duurzaam beste oplossingen vragen echter juist om samenwerking met aanbieders gericht op innovatie en optimalisatie vanuit ieders expertise en deskundigheid. Waarbij de aanbieders de verantwoordelijkheid voor het presteren op de gevraagde prestaties juist ook tijdens de gebruiksfase moeten nemen en garanderen.

Als vierde zouden we uiteraard ook de gevolgen van de economische en financiële crisis kunnen noemen. De vraag is echter of dit een probleem is, of juist een kans en misschien zelfs een zegen. Het dwingt partijen nu echt om de drie genoemde fronten van ontwikkelingen te vertalen in een fundamenteel anders nadenken over hun vraag en behoefte en de beste oplossingen daarvoor.

Twee praktische casussen

Als adviseurs in de dagelijkse praktijk van de lokale overheid en maatschappelijke instellingen willen we ons onthouden van theoretische bespiegelingen over toekomstige perspectieven. We beschrijven de uit de ontwikkelingen voorkomende vragen liever in twee praktische casussen waarvoor wij nu met het onderzoek en uitwerken van oplossingen bezig zijn. De fundamentele leer- en onderzoeksvraag sluiten we dit artikel later mee af.

De twee praktisch casussen betreffen:

1. Brede Maatschappelijke Voorziening in een krimpende kern in het zuiden des lands.
2. Bouwprocesinnovatie gericht op flexibiliteit en duurzame waardecreatie.

I Brede Maatschappelijke Voorziening in krimpregio

De vraagstelling is in een eenvoudige vorm begonnen. In een kern met slechts ca. 700 woningen is een basisschool, een kinderopvang en buitenschoolse opvang, een dependance van een bibliotheek, een wijkcentrum voor het verenigingsleven, een sportzaal en twee buitensportverenigingen (tennis en voetbal) bij elkaar maar redelijk los van elkaar gesitueerd. Zowel de gebouwen voor de buitensportvoorzieningen als het wijk-/verenigingscentrum zijn dringend aan vernieuwing of renovatie toe. Daarbij is de gedachte ontstaan dat het vanuit het oogpunt van exploitatie zinvol is om de horeca van de drie partijen tot één voorziening bij elkaar te brengen. Hiervoor is een plan ontwikkeld waarbij het wijk-/verenigingscentrum wordt gerenoveerd en uitgebreid tot een Brede Maatschappelijke Voorziening (BMV). De gemeente draagt de kapitaallasten voor de renovatie en uitbreiding en een geringe bijdrage in de jaarlijkse exploitatie. De exploitatie zelf moet dekkend door een door alle partijen daarvoor op te richten stichting worden ingevuld. Uit doorrekening van de plannen blijkt die exploitatie voorsnog niet sluitend te krijgen. De vraag aan ons is te onderzoeken hoe dat alsnog sluitend is te krijgen. Dit onderzoek is langs drie invalshoeken invulling gegeven:

1. De mogelijkheid van een hogere bezettingsgraad (en daarmee huur en horecagebruik) door de beoogde gebruikende en/of met nieuwe extra partijen;
2. Aanpassing van het voorliggende ontwerp en deze daarmee goedkoper en qua logistiek en invulling efficiënter maken;
3. De inzet van een ondernemende exploitant (i.p.v. betaalde vrijwilligers) die belang heeft bij het zoveel mogelijk organiseren van activiteit en daarmee creëren van omzet.

Invalshoek 1 blijkt weinig soelaas te bieden, invalshoek 2 meer maar wel met ongewenste vertragingen en invalshoek 3 lijkt ook kansen te bieden.

De BMV is voor de betreffende kern van groot belang. Men heeft te maken met krimp en verminderde economische activiteit en de onverkoopbaarheid en leegstand van huizen en vergrijzing van de kern nemen toe. De BMV zou die trend moeten keren en het aantrekkelijk moeten maken voor jonge gezinnen (en forenzen) om zich in de kern te blijven vestigen.

Gaandeweg het onderzoek werden wij benaderd door een lokale initiatiefnemer die voor mensen met 'beperkingen en/of afstand van de arbeidsmarkt' in deze regio een locatie zoekt om zowel (begeleid) woonruimte te bieden als een leer-/werkvoorziening voor dagbesteding en waar mogelijk toeleiding of re-integratie naar de arbeidsmarkt. Het belang van de gemeente is meerderlij:

1. Bij de decentralisatie van taken in het kader van de WMO krijgt de gemeente de verantwoordelijkheid om de zorg en begeleiding voor de betreffende doelgroepen in te kopen. Dit is een unieke kans en maatschappelijk van betekenis om dit thuisnabij vorm te geven, inclusief de daarmee gepaard gaande werkgelegenheid voor die doelgroep en hun begeleiders en inclusief de besparing op vervoerskosten voor de gemeente.

2. De ambitie van het leer-/werkbedrijf gaat in zijn dienstverlening breder dan nu wordt beoogd met de BMV. Men denkt ook een kleine winkel voor dagelijkse behoeften met bezorgservice aan bv. ouderen. De betekenis van de BMV voor de leefbaarheid van de kern neemt daarmee in belang toe. Dit geldt ook voor de openingstijden die van een deeltijdopening overdag en in de weekeinden naar een volledige dagopening gaat. Zowel van de horeca, als de bemensing van bijvoorbeeld een bibliotheek, informatiepunt van de gemeente, etc.
3. Het leer-/werkbedrijf wil en kan de professionele invulling van de exploitatie en daarmee het ondernemerschap invullen. Door het verbrede en vergrote aanbod kan men de omzet verhogen en de kosten t.o.v. die in het huidige plan fors reduceren.

Het nadeel is dat het plan volledig op zijn kop moet voor een nieuw plan. Het wordt daarmee wel een voorbeeld van het 'aan elkaar knopen' van nieuwe belangen en mogelijkheden waarmee een veelheid van doelgroepen beter wordt bediend, de leefbaarheid van de kern onverwacht goed wordt verbeterd en zeker zo belangrijk: de ontmoeting tussen al die doelgroepen wordt gestimuleerd en secularisatie van bepaalde doelgroepen volledig wordt doorbroken.

Het hebben van het idee en het plan tot een succes uitwerken zijn twee verschillende zaken.

Allereerst gaat het om het inhoudelijk uitwerken van de ambities en de nieuwe manieren van samenwerking naar een businessplan en programmering voor de toekomstige voorziening. Dat moet vervolgens worden vertaald naar een vernieuwend en stimulerend ruimtelijk-functioneel concept voor het gebouw. Complex, maar boeiend en met een goede aanpak zeer goed in te vullen.

In dat businessplan zullen vervolgens behalve de reeds begrote middelen voor de maatschappelijke voorzieningen van de gemeente, ook de middelen vanuit de WMO (w.o. rugzakjes van individuele deelnemers) en bv. de gemeentelijke vervoerskosten e.d. toegewezen moeten worden aan de bekostiging van deze voorziening. Dit vergt nieuwe financiële modellen voor de financiering en exploitatie van de toekomstige voorziening en vervolgens bewaking, aansturing en monitoring van het financieel presteren daarvan. Daarin dus ook vragen m.b.t. fiscaliteit en BTW te onderzoeken, als wie wat betaalt en van welke omzet wel/niet mee profiteert. Alsmede de vraag wie juridisch eigenaar van de voorziening wordt en verantwoordelijk wordt voor het management daarvan: de verhuur aan partijen en gelijktijdig inhuur van bv. het leer-/werkbedrijf voor de exploitatie. Ook de vraag hoe het toekomstig beheermodel eruit ziet: wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe is daarbij juridisch de inzet van vrijwilligers versus professioneel personeel afgeregeld, etc. Ook de vraag hoe en door wie het risico van de aangepaste plannen wordt gedragen. Kortom: nieuwe financiële modellen, juridische modellen, modellen voor beheer en exploitatie, etc. waarbij gestreefd moet worden naar zo min mogelijk scheidingen tussen partijen en naar één alle partijen omvattende entiteit voor het beheer en exploitatie van deze BMV. Een uitdaging van jewelste waarvoor bij iedereen de ambitie aanwezig is, maar de vraag is of er voldoende tijd en draagvlak is voor het goed uitwerken van de genoemde modellen en structuren.

II Bouwprocesinnovatie gericht op flexibiliteit en duurzame waardecreatie

Bouwprocessen zijn traditioneel gericht op het laten realiseren van een via een onder eigen verantwoording ontworpen statisch object. De vraag wordt dus echter niet langer om een object te realiseren. Juist in de wereld van het maatschappelijk vastgoed zal het in de toekomst steeds meer gaan om het langjarig leveren van een voorziening als strategisch bedrijfsmiddel/dienst:

1. waarmee de opdrachtgever dynamisch kan sturen op zijn strategische doelen c.q. waarden met betrekking tot inhoud en programma, doelgroepen, financiën, personeel, partnerschappen, in- en externe ontwikkelingen, etc.;
2. dat flexibel aanpasbaar is zodra ontwikkelingen of wijzigende wensen in het kader van het onder 1. genoemde daarom vragen;
3. wat betreft de exploitatie financieel duurzaam past binnen de begroting van de organisatie en via het onder 1 en 2 genoemde ook in financiële zin aangepast kan worden zodra dit noodzakelijk blijkt;
4. waarbij, indien een langjarig contract wordt aangegaan, aanbieder en opdrachtgever binnen de afgesproken contractkaders een nauwe samenwerking aan gaan om te zorgen dat vraag en aanbod langjarig op elkaar blijven passen.

De procesinnovatie zit hem in het feit dat we dus geen uitgewerkte statische oplossing in de vorm van een te realiseren object meer zoeken, maar een voorziening in de vorm van een dynamisch aan ontwikkelingen aanpasbaar bedrijfsmiddel waarmee we kunnen sturen op de door de organisatie beoogde strategische doelen en waarden (w.o. functionaliteit, duurzaamheid, kunnen samenwerken met partners, etc.). Dat heeft effecten op de vraagstrategie om van vraag naar aanbod te komen en daarmee dus op het bouwproces en de wijze van aanbesteding.

De aanbestedingsprocedure zal zich dus niet moeten richten op het selecteren van de beste oplossing (een te realiseren ontwerp). Het moet zich richten op het selecteren van de voor de uitwerking en instandhouding van de uiteindelijke oplossing meest geschikte partner. Een partner die in concurrentie met anderen op basis van zijn referenties, werkmethode, productieaanbod, etc. het best in staat lijkt de voorziening op de beoogde wijze in te kunnen vullen. Die vervolgens na gunning op basis daarvan in samenwerking met de opdrachtgever zijn aanbod naar de best passende maat van die opdrachtgever uitwerkt en in stand houdt. Met de opdrachtgever in de rol van deskundige op het terrein van zijn inhoudelijke vraag en het beoogd presteren daarvan. En de aanbieder als contractnemer die uitdrukkelijk conform de contractvoorwaarden de volledige verantwoordelijkheid blijft houden voor:

- de kwaliteit en het uiteindelijk presteren van de voorziening;

- het binnen overeengekomen budget realiseren en eventueel in stand houden en exploiteren van de voorziening.

En dat kan. Mede n.a.v. ons initiatief met de 1^e pilot met het Living Building Concept is een ontwikkeling in gang gezet voor een volgende generatie van innovatieve bouwprocessen waarin we aanbieders/aannemers/bouwers:

- (volledig) prestatiegericht bevragen;
- een dynamisch aan ontwikkelingen functioneel en in omvang aanpasbare voorziening laten aanbieden en engineeren;
- niet alleen op prijs maar vooral op toegevoegde waarde beoordelen;
- ruimte geven om met eigen oplossingen te komen voor de gevraagde prestaties;
- aanbiedingen uit laten werken op basis van bv. levensduurkosten i.p.v. investeringskosten (dus op waarde voor de gehele levensduur);
- de uitwerking van aanbidding tot definitief ontwerp in nauwe samenwerking met de opdrachtgever vorm geven binnen de met de aanbieder overeengekomen kaders.

Het gunnen op toegevoegde waarde wordt daarbij bereikt door het door de opdrachtgever opstellen van een zo eenvoudig mogelijke vraagspecificatie met:

- een compact en omschreven basispakket waar het aanbod minimaal aan dient te voldoen;
- dit basispakket vooral vorm te geven door beoogde prestaties te benoemen in plaats van beoogde oplossingen;
- het benoemen van die aspecten (zoals duurzaamheid, flexibiliteit, samenwerking) waar extra waarde aan wordt toegekend indien de aanbieder hiervoor meer dan het minimaal gevraagde kan leveren, inclusief de wijze en zwaarte van die waardering;
- de wijze waarop de opdrachtgever die extra waarde zal beoordelen in het gunningstraject.

Ervaringen in het traditionele bouwproces leren dat het vragen van extra waarden hogere kosten voor de opdrachtgever met zich meebrengt (je krijgt wat, maar het kost ook wat). Dat gevoel krijgt men ook vaak bij het aanhoren van een voorstel voor een bouwproces als hier beschreven. Het betreft hier echter uitdrukkelijk een werkwijze die het bouwen niet duurder maar juist goedkoper en beter maakt. Aanbieders kunnen hun eigen bewezen en reeds eerder uitgewerkte technieken toepassen, er ontstaan minder bouwfouten in de overdracht van architect naar aannemer, etc. De opdrachtgever stuurt via zijn uitvraag zelf of hij voor hetzelfde geld meer waarde gaat krijgen dan hij traditioneel krijgt, of dezelfde waarde voor minder geld. Plus daarbij de vraag voor de opdrachtgever: gaat het om

de laagste investeringskosten voor een object of de laagste kosten voor een maximaal waardevolle langjarige faciliteit/dienst?

Leercirkels voor constant verbeterende oplossingen?

Wij merken in onze praktijk dat opdrachtgevers steeds meer bereid zijn en de noodzaak zien om zich deze laatste vraag te stellen. En de vraag bijvoorbeeld wil stellen op het tot stand brengen van voorzieningen met een aanbod dat permanent gericht is op het leefbaar maken en houden van kleine kernen in krimpregio. Daar staat echter nog vaak de angst/twijfel tegenover dat men nog te weinig ervaring heeft in een andere aanpak om vertrouwen hebben in het eindresultaat van processen die gericht zijn op de waardeoptimalisatie van het langjarig presteren van een voorziening. Tegenover de wel ruime ervaring die men heeft met hoe men tegen de laagste kosten: kwaliteit verhouding een object kan laten realiseren.

Die nieuwe processen zijn er echter in aanleg (en meestal zoals ook in ons geval on the job) wel degelijk ontwikkelt en lang niet meer in de experimentele fase. Alsmede zijn er meer dan voldoende aanbieders die zo'n resultaat kunnen leveren. Het in samenwerking met hogescholen en universiteiten ontsluiten van kennis en reeds opgedane ervaringen, alsmede op basis van praktisch en fundamenteel onderzoek verbeteren van die processen, zal een belangrijke factor moeten worden in het borgen van vertrouwen bij opdrachtgevers dat het wel degelijk daadwerkelijk anders kan. Zoals men het in aanleg ook anders wil. En men dus veel meer kan met de middelen die men heeft, dan men nu denkt.

Wij denken dat het noodzakelijk is om praktijk en hoger onderwijs aan elkaar te koppelen en daarvoor vanuit onze praktijk een fundamentele samenwerking met hogescholen en universiteiten aan te gaan. Zowel om vernieuwende praktische toepassingen te laten begeleiden en met het hoger onderwijs het vertrouwen van de opdrachtgever in het resultaat te borgen, als om die praktische toepassingen te vertalen in leercirkels en fundamenteel onderzoek voor verbeteringen in toekomstige projecten. En last but not least: de kwaliteit te verhogen van de daarvoor op te leiden toekomstige experts.

Stedelijke waardecreatie

door middel van adequaat vastgoedmanagement

Willem Verbaan en Diederik de Koe

Binnen steden organiseren de wijken en de buurten zich in een bijna geheel zelfstandig proces. Dit is zeker niet alleen een institutioneel proces, geholpen door stedenbouwkundigen en architecten, is ook een proces van de middenstand, de burgers en alle andere groepen in de gemeenschap. Sociale cohesie is belangrijk voor de leefbaarheid van de buurt. Pieter Winsemius heeft krachtige pleidooien gehouden voor de revitalisering van stadsbuurten waarbij de burgers een hoofdrol krijgen. De sleutelwoorden hierbij zijn verbinden en samenhang.

Revitalisering van de stad vraagt om andere verhoudingen in het private en publieke domein en om andere ontwikkelingsprocessen. Complexiteit, verwevenheid met thema's als veiligheid, duurzaamheid en multi-ethniciteit hebben aan de urbanisatie een nieuwe dimensie gegeven. Het nieuwe paradigma is: anders, breder, eerder en integraler. ICT reikt hiervoor nieuwe instrumenten aan, zoals BIM (Bouw-informatiemodel). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid pleitte ook voor de revitalisering van stadsbuurten inclusief het onderwijs.

In het vitaliseringsproces van steden is maatschappelijk vastgoed tegenwoordig een belangrijke drager. In dit vastgoed zijn maatschappelijke functies gehuisvest, zoals scholen, sportvoorzieningen, buurthuizen, zorgcentra, schouwburgen en musea. Er vinden veranderingen plaats die ingrijpen in de wijze waarop maatschappelijk vastgoed moet worden ontwikkeld en beheerd. Voorbeelden zijn andere bekostigingsstelsels voor de zorg en het onderwijs, systeemveranderingen door krimp en behoefte aan multifunctionaliteit. Vooral maatschappelijk vastgoed in de zorgsector is aan snelle verandering onderhevig.

In de nieuwe systemen is de vergoeding voor vastgoed een onderdeel van de bekostiging van de prestatie, dus outputgestuurd. Door de budgettaire beperkingen die samenhangen met de recessie, en doordat de publieke sector meer bedrijfsmatig gaat werken, neemt de behoefte aan herijking toe. De klant is tegenwoordig steeds vaker dominant waardoor aanbodketens vraag gestuurde ketens worden. Deze ketenomkering een belangrijke trend aan het worden, en niet alleen in het vastgoed, ook bij de inrichting van de openbare ruimte hebben de gebruikers steeds vaker een aandeel. Kortom, ruimtelijke concepten worden ontwikkeld in samenhang met de wensen van de huidige of toekomstige gebruikers.

Eigendom

Het overgrote deel van het vastgoed is in handen van gemeenten. Dit vastgoed heeft een gezamenlijke waarde van naar schatting 40 miljard euro bestaande uit meer dan 83 miljoen vierkante meter. Onderwijs en zorg vertegenwoordigen het leeuwendeel met elk zo'n 30 miljoen vierkante meter. Het beheer van dit vastgoed is bij de meeste gemeenten versnipperd: de afdeling ruimtelijke

ordering beheert strategische aankopen voor toekomstige uitbreidingen, de afdeling maatschappelijke ontwikkeling beheert het theater en facilitaire zaken het gemeentehuis. Deze afdelingen hebben elk hun eigen belangen en zitten vaak in elkaars vaarwater.

Ook de corporaties zien in dat de enorme hoeveelheden maatschappelijk vastgoed op deze wijze voor wijken en buurten kan worden ingezet. De relaties tussen de corporaties -die in beginsel moeten zorgen voor sociale woningbouw- en het maatschappelijk vastgoed worden steeds meer aangehaald zodat ze van elkaar kunnen leren. Toen voormalig minister Vogelaar een lijst gepubliceerde met stadswijken die moesten worden getransformeerd naar 'prachtwijken' ontstond er in gemeenteland een kakofonie van klanken. Gemeentebesturen deden voor elkaar niet onder wie de slechtste wijk had met als doel extra geld. Het ware probleem ligt echter veel dieper. De oude beleidsbegrippen stadsvernieuwing en stedelijke ontwikkeling hebben laten zien dat met alleen bouwkundige transformaties men er niet is.

Maatschappelijke organisaties willen en moeten maatschappelijke taken vervullen en niet vastzitten aan louter denken in termen van kostenminimalisatie en opbrengstenmaximalisatie. Echter zijn er vele vastgoed objecten die vanuit deze principes worden verhuurd aan ondernemers. Veelal is onduidelijk wat tijdelijk is terwijl de gevraagde huren vaak niet marktconform zijn, deugdelijke overeenkomsten ontbreken, de kosten van het beheer onduidelijk zijn, en een visie ontbreekt over wat men met het vastgoed wil. De logische stap is de versnippering op te lossen met een centralistisch beheer onder voorwaarde van een transparant beleid. Bestuurlijke belangen kunnen dit trainen en vertragen, waardoor de financiële druk enorm wordt.

Beheer

Bij niet-commercieel geëxploiteerd vastgoed zit de ontwikkelaar veelal in de publieke sector. Die is zich vaak terdege bewust van zijn maatschappelijke taak, maar veelal onvoldoende geëquipeerd voor de nieuwe uitdagingen. Voorts zijn er allerhande maatschappelijke organisaties die alle een andere visie hebben op ontwikkeling en beheer van het vastgoed. In het grensvlak tussen publiek en privaat ontstaat er drukte. Naast overheden, corporaties, ontwikkelaars en investeerders, komen er bedrijven voor het beheer van de openbare buitenruimte. Zorgspelers ontwikkelen zich tot dienstverleners. Het bejaardentehuis van vroeger is nu een toprestaurant annex zorghotel. Ook de opkomst van de glasvezelinfrastructuur en breedbanddiensten zullen leiden tot andere werkprocessen. Denkbaar is dat nieuwe investeerders (corporaties, particuliere investeerders) de posities van de oude, publieke investeerders op termijn zullen overnemen.

De eerste tekenen hiervan zijn al zichtbaar aangezien de corporatiesector onder vuur ligt door terugvallende (ontwikkelings)inkomsten, systeemwijzingen, star huurbeleid en de dreigende vershraling van bezit. Tijdelijk anders bestemmen kan een oplossing zijn voor het leegstandsprobleem van vastgoed of het niet kunnen ontwikkelen van uitbreidingsgebied. Het oude businessmodel voor de financiering van de stedelijke inrichting is niet meer adequaat. Er zijn nieuwe concepten nodig voor waardestromen bij duurzame gebiedsontwikkeling. Nieuwe voorbeelden van financiering zijn: het op langere termijn binden van beleggingen door pensioensfondsen, trusts en

crowd-funding. Eveneens zijn deze voorbeelden illustraties van de opkomende burger. Steeds vaker organiseren burgers zich in initiatieven waarbij ze collectief een maatschappelijke taak op zich nemen. Een mooi voorbeeld hiervan is TexelEnergie waarbij een groot deel van de inwoners van het eiland op duurzame manier stroom opwekt en deze met elkander deelt waardoor het er nauwelijks stroom van het vasteland dient te worden ingekocht.

Bij maatschappelijke ontwikkeling wil men maatschappelijke taken vervullen en niet primair worden geprikkeld door kostenminimalisatie en opbrengstenmaximalisatie. Ruimtelijke ordening verhuurt zijn (strategisch) vastgoed tijdelijk aan ondernemers. Veelal is onduidelijk wat tijdelijk is terwijl de gevraagde huren vaak niet marktconform zijn. Er ontbreken deugdelijke overeenkomsten, kostendekkende huurprijsniveaus, de kosten van het beheer zijn onduidelijk en een visie op wat men met het vastgoed wil, ontbreekt. De logische stap is te gaan naar een transparant beleid met centralistisch beheer.

Oud model

Alvorens in te gaan op nieuwe beheersoplossingen is een kleine herinnering aan de werkwijzen die ons hier gebracht hebben op zijn plaats. Jarenlang leek het door de bruterij en de Vinex alsof het niet op kon bij de corporaties. De heffing voor de Vogelaarwijken in 2007 was een eerste domper, per 1 januari 2008 volgde een tweede: de verplichting om over alle activiteiten vennootschapsbelasting te betalen. Immers, de corporaties deden actief mee in het proces van grondverwerving en projectontwikkeling – zij gedroegen zich bij nieuwbouwprojecten steeds meer als particuliere projectontwikkelaars, afgezien van de goedkope financiering.

Dat laatste leidde tot een interventie uit Brussel om voortaan onderscheid te maken tussen Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) en overige diensten (niet-DAEB). Onder DAEB vallen woondiensten met een geliberaliseerde huurgrens, waarvan minimaal 90 procent van de woningen toe te wijzen aan mensen met belastbare inkomens onder de 33.614 euro per jaar. Daarnaast is er een uitputtende lijst met vormen van maatschappelijk vastgoed en leefbaarheidsactiviteiten. Alleen DAEB-diensten komen voor goedkope financiering uit het WSW in aanmerking. Bij de huidige (lage) rentestand is het verschil tussen DAEB en niet-DAEB ruim een procent. Daarbovenop komen beleidsmaatregelen. Zoals invoering van een vermogensheffing in 2014 en een wetsvoorstel om 75 procent van het bezit aan de bewoners te koop aan te bieden, hetgeen volgens velen de doodsteek van het systeem zal betekenen. Dwars door de min of meer institutionele interventies heen spelen schandalen: buitensporig hoge beloningen, financieel uit de hand gelopen projecten. Begin 2012 dreigde de grootste corporatie van Nederland met een miljardenverlies na financieringsspeculaties failliet te gaan. Het betreft hier ingenomen rente swapposities voor nog niet gerealiseerde bouwproducties. Ook werd bij verevening gerekend met handige constructies met zogenaamde bovenwijkse voorzieningen. Verder hebben de corporaties grond gekocht waarop vermoedelijk de komende tijd niets wordt gebouwd en waarop dus moet worden afgeboekt. Naast deze niet ontwikkelde gronden waar op zal moeten worden afgeboekt bestaat er ook een aanzienlijk aantal vierkante meters leegstaand publiek vastgoed. Kerken waar geen diensten meer worden gehouden maar ook leegstand in termen van tijd. Een basisschool wordt bijvoorbeeld maar 15% van

de tijd gebruikt en kantoren 35%. Waar leegstand is, is ruimte voor nieuw gebruik. Dergelijke oplossingen kunnen het publieke vastgoed nieuw leven inblazen maar men zal eerst orde moeten scheppen in de chaos die is ontstaan in de vastgoedportefeuilles van de publieke sector.

Waardecreatie

Na het ontwerpen en bouwen zijn er in de levenscyclus van publiek vastgoed zijn er drie aspecten van belang; gebruiken, beheren en onderhouden. In de nieuwe paradigma's spreken we hierbij over asset-management. De term gaat uit van het managen van de activiteiten waarmee een organisatie uitvoering geeft aan het optimaal beheren van de 'assets' of eigendommen van een organisatie en de daarmee verbonden prestaties, risico's en investeringen gedurende de gehele levenscyclus, met als doel het realiseren van het strategische bedrijfsplan en de doelstellingen van de organisatie. In het geval van overheden en maatschappelijke organisaties in relatie tot publiek vastgoed worden de 'assets' belichaamd door het vastgoedobjecten en zijn de doelstellingen het maatschappelijk belang. De kern van asset-management is terug te voeren naar de drie aspecten; 1) prestaties, 2) risico's en 3) kosten. Het optimaal beheren van de 'assets' van een organisatie is complex en vraagt om zorgvuldige afwegingen tussen genoemde facetten. Daarbij zijn de belangen en afwegingen soms tegenstrijdig: bijvoorbeeld korte versus lange termijn, kosten versus prestaties, preventief onderhoud versus ongepland falen en bouwkosten versus onderhoudskosten. Door asset-management systematisch en integraal toe te passen, worden die afwegingen transparant en inzichtelijk en zal waarde creatie mogelijk zijn.

In de bestaande vastgoedportefeuille van de publieke sector zitten veelal oudere gebouwen waarvan de bouwtekeningen vaak nog analoog zijn en de werkzaamheden door de jaren heen ook niet altijd evengoed gedocumenteerd is. Het beheer en onderhoud van deze gebouwen leidt vaak tot onnodig hoge kosten vanwege de talloze problemen en valkuilen die aan het licht komen bij onderhoud of renovatie. Een revitaliseringslag aan dergelijke gebouwen, vaak in binnenstedelijke omgevingen zou in deze binnensteden tot waarde creatie kunnen leiden.

Vanuit de facility management -gerelateerd aan het beheer van vastgoedobjecten- wordt er bij nieuwbouw steeds vaker gewerkt met innovatieve ICT oplossingen om het beheer tijdens de gehele levensduur van het object te managen. Door het creëren van een virtueel BIM-model van het object tijdens de ontwerp en bouw periode is het slechts een kwestie van het koppelen van informatie over de prestaties en staat van onderhoud van de verschillende delen van het model en kan een object in zijn geheel onder de loep genomen worden zonder je bureau te verlaten. Wanneer bepaalde aspecten van het object aandacht behoeven zal het BIM-model dit kenbaar maken. Nieuwe technieken hebben ervoor gezorgd dat deze manier van werken niet alleen haalbaar is voor nieuwbouw. Met driedimensionale scanners en andere hulpmiddelen kunnen bestaande objecten zeer nauwkeurig worden ingemeten waardoor na de input van de benodigde data een BIM-model zal ontstaan.

De voordelen van een dusdanig BIM model voor de bestaande objecten in de publieke sector zijn enorm. Door een beter begrip van de objecten en het gebruik door middel van overzichtelijke data

kunnen beheerders beter inspelen op leegstand. Multifunctioneel gebruik zou beter te managen zijn en de hogere gebruikersintensiteit leidt tot een vitaler omgeving. Daarnaast zal er adequater gereageerd kunnen worden op toekomstige onderhoudskwesties omdat deze al vroegtijdig te herkennen zijn. Hierdoor kan er voor minder kosten, sneller en beter onderhouden worden wat ook de levensduur van het object kan verlengen. Deze voordelen stijgen exponentieel als bij groot onderhoud of renovatie aangezien de complexiteit van deze projecten beter te handhaven valt en daar nog meer voordeel in te halen valt.

Dit alles zal leiden tot een vorm van waarde creatie in de publieke sector waardoor andere middelen geïnvesteerd kunnen worden in de openbare ruimte. Uiteindelijk hangt de stedelijke vitaliteit het meest af van de kwaliteit en het gebruik van de openbare ruimte. Pleinen en parken van een goede kwaliteit zijn naast een drager van stedelijke stromen een vrijplaats voor ontmoetingen en creativiteit die beide zo hard nodig zijn voor een vitale omgeving.

Bronnen

Verbaan, W. 2011. *Nieuw krachtenveld, Nieuwe paradigma's*. Wageningen: Blauwdruk.

Leent, M. van. 2012. *Publiek Vastgoed*. Amsterdam: Valiz.

Boer, J. de, Visser, E, Voet, L. van der. (nog te publiceren) *BIM in beheer*. Amsterdam: BIMming Business

Toezicht en governance maatschappelijk vastgoed ontoereikend

De rol van RICS Nederland neemt toe

Wendy Verschoor

De kranten staan er bol van schandalen in de vastgoedsector. Waar een paar jaar geleden nog werd gedacht dat frauduleus en niet-integer handelen zich beperkte tot hardcore vastgoedspelers zoals projectontwikkelaars en beleggers, heeft men dat beeld de afgelopen drie jaar flink moeten bijstellen. Helaas hebben we het al lang niet meer over de commerciële vastgoedsector alleen. Schandalen bij corporaties zoals Vestia, Rochdale, Woonbron en de Key, maar ook bij diverse onderwijsinstellingen hebben de publieke opinie over maatschappelijk vastgoed aanzienlijke schade berokkend. Dit heeft inmiddels geleid tot een parlementaire enquête woningcorporaties, waarin onderzoek gedaan moet worden naar de opzet en het functioneren van het stelsel van woningcorporaties. Waar ging het mis en wat moet er veranderen?

De maatschappij had direct zijn oordeel klaar: mensen die zich bezighouden met vastgoed zijn frauduleus en belust op geld en macht, welk type vastgoed het ook betreft, maatschappelijk of commercieel. Maar is dit beeld ook terecht? Als we de diverse casussen in gedachten nemen doemt onmiddellijk de vraag op waar het mis ging. Waren bestuurders werkelijk niet integer of zelfs frauduleus of speelden andere factoren (mede) een rol?

Het antwoord is niet altijd even makkelijk te geven, maar dat er in alle gevallen gesproken kan worden over fraude dat is uitgesloten. In veel gevallen betrof het naïviteit, overschatting van eigen capaciteiten, maar vooral ook gebrek aan een goede governance structuur en toezicht(houders) met kennis van zaken. Alles valt terug te brengen tot een geval van: schoenmaker, blijf bij je leest.

Diverse bestuurders zijn, al dan niet terecht, door het slijk gehaald. Iedereen vergeet daarbij gemakshalve dat er nog een hele organisatie bestaat om de bestuurder heen. Vaak gaan zaken al mis op het niveau eronder. Niet alle ideeën komen uit de hoed van de bestuurder zelf. Veelal zijn management en medewerkers belangrijke souffleurs. In veel gevallen hadden ideeën en voorstellen reeds op dat niveau moeten sneuvelen of op zijn minst kritischer beoordeeld moeten worden. Vervolgens is de bestuurder onvoldoende kritisch geweest en heeft hij het publieke belang onvoldoende voorop gesteld; een tunnelvisie was het gevolg.

Hier eindigt de governance structuur echter niet. Boven een directie en bestuurder staat een Raad van Commissarissen of Toezicht. Van hen mag worden verwacht dat zij te risicovolle besluiten een halt toeroepen, dat is immers hun taak. De praktijk leert echter dat de samenstelling van dit toezichthoudende orgaan achterhaald is en niet langer past bij de complexe financiële en vastgoedomgeving van heden ten dage. In de meeste toezichthoudende organen ontbreekt de relevante, doch zo benodigde, vastgoedexpertise.

Als gevolg van deze ontoereikende governance en toezichtstructuren zijn er veel zaken fout gegaan afgelopen jaren. Dit gaat van speculatieve grondaankopen, via buitensporige of te risicovolle ontwikkelingsopgaven tot 'speculeren' met derivaten. Was dit alles niet integer? Dat kan niet gezegd worden. Wat wel als een paal boven water staat is dat het eigen belang van de organisatie vaak voor het publieke belang ging. Het eigen belang ondergeschikt maken aan het maatschappelijk belang is voor veel bestuurders toch lastig gebleken, terwijl nou net zij een voorbeeldrol zouden moeten hebben.

Ethiek en integriteit staan onvoldoende op de agenda van bestuurders van maatschappelijk vastgoed

De diverse gebeurtenissen in de brede vastgoedsector tonen op een pijnlijke manier aan dat onduidelijk is wat wordt verstaan onder ethisch en integer handelen. De opvattingen over hoe het hoort en wat al dan niet ethisch of integer is lopen steeds verder uiteen. De begrippen lijken tot het maximale te worden opgerekt. Dit leidt tot onzekerheid, intransparantie en onbegrip, met alle gevolgen van dien. Een ding is zeker: het imago van vastgoed wordt er niet beter op. Het risico bestaat bovendien dat begrippen als ethiek en integriteit hun waarde verliezen, ze lijken te verworden tot een modebegrip of een hype die men na verloop van tijd weer vergeten is. En daar zit nu net het probleem.

De wereld van vandaag is veranderd, begrippen als ethiek en integriteit kunnen en mogen nooit een modebegrip worden. Het zijn begrippen die in de genen van de mensen moeten (gaan) zitten en die onderdeel moeten uitmaken van een bedrijfs- en sectorcultuur. Pas dan kan er fundamenteel iets veranderen. Zolang we er nog steeds bewust over moeten nadenken zijn we er nog niet.

Desalniettemin geldt dat de invulling van deze begrippen onderhevig is aan verandering en de tijdgeest. Wat twintig jaar geleden nog heel normaal werd gevonden, denk aan het vooroverleg in de bouw, wordt inmiddels al lang niet meer geaccepteerd. Onze mening over ethische normen is daarmee voortdurend aan verandering onderhevig en de lat lijkt steeds een treetje hoger te komen liggen. Gaat dit niveau ooit weer omlaag of is het een gevolg van de diverse fraudezaken die wij in Nederland de afgelopen tien jaar over ons heen hebben gekregen? Ik kan u uit de droom helpen. Als de lat eenmaal op een bepaald niveau is gelegd, gaat hij niet meer terug. Als de norm eenmaal in de genen zit wordt hij op termijn weer naar een hoger niveau getild. Dit is een ontwikkeling die hoogst zelden omkeerbaar is. Het kwartje van Kok is inmiddels ook iedereen vergeten, het is de standaard waarover niet langer wordt nagedacht.

Nu is de theorie leuk, maar het gaat om de uitvoering. Welke stappen moeten er worden gezet om daadwerkelijk verandering te realiseren in de sector? De eerste stap is het creëren van bewustwording van het belang van normen op het gebied van ethiek en integriteit. Zolang men *onbewust* onbekwaam blijft zal er niets veranderen. De sector zal dus *bewust* onbekwaam moeten worden. Dat klinkt heel negatief, maar is juist een positieve stap. Als men de eigen tekortkomingen herkend en erkend is een belangrijke eerste stap gezet. Vervolgens moet het onderwerp op de

agenda komen van de (vastgoed)bestuurder en moeten concreet activiteiten worden ontplooid om een en ander daadwerkelijk een stap verder te brengen. Ervaring leert dat spreken over het onderwerp goede resultaten sorteert. Het met elkaar binnen een organisatie en vervolgens binnen een (sub)sector komen tot een gezamenlijk begrip en invulling van een onderwerp draagt bij aan verdere bewustwording en implementatie. Tot slot moeten het onderwerp inhoudelijk en qua werking op frequente basis geëvalueerd en bijgesteld worden. Alleen dan kan het succesvol zijn.

Als gevolg van de vastgoedfraude zijn in de commerciële vastgoedsector de laatste jaren gedragscodes voor bedrijven steeds meer ingebed in de organisatie en bedrijfscultuur. Daarnaast heeft nieuwe Europese wet- en regelgeving voor fondsmanagers (AIFMD) ertoe geleid dat zaken als belangenverstrengeling en open en eerlijk handelen met de benodigde bekwaamheid een vereisten zijn geworden om überhaupt actief te kunnen zijn in een markt.

De corporatiesector is echter zover nog niet. Juist daar moeten nog flinke stappen worden gezet. De aandacht van de bestuurder gaat op dit moment vooral uit naar de financiële kant en de impact van Den Haag op het verdienmodel van de corporatie. Dit zijn vanzelfsprekend belangrijke zaken die te maken hebben met de continuïteit van de corporatie. Bestuurders verliezen daarbij echter uit het oog dat het imago van de corporatie een flinke deuk heeft opgelopen in de publieke opinie en dat dit op termijn minstens net zoveel schade kan aanrichten als de maatregelen uit Den Haag.

De rol van RICS Nederland neemt in belang toe als gevolg van recente gebeurtenissen

Zowel de gebrekkige governance en toezichtstructuren bij corporaties als de diverse schandalen in het maatschappelijk vastgoed hebben ertoe geleid dat er in Den Haag verhoogde aandacht bestaat voor vastgoed in de brede zin. Speelde dit voor taxaties van vastgoed al langer een rol, ook het maatschappelijk vastgoed staat sinds kort op het vizier van de verschillende ministers. Vanuit de Royal Institution for Chartered Surveyors (RICS) in Nederland signaleren we een toenemende behoefte vanuit de overheid, maar ook andere partijen zoals de verschillende toezichthouders, om een breed aanspreekpunt te hebben om van gedachten te kunnen wisselen over de werking van de sector. Centrale en decentrale overheden vragen zich af wat het zelfreinigend vermogen is en welke vormen van toezicht, standaarden en tuchtrecht er gelden. Men zoekt hierbij niet zozeer een belangenvereniging van een specifieke doelgroep, maar een brede vertegenwoordiging van de gebouwde omgeving, die in staat is het eigen commerciële belang ondergeschikt te maken aan het publieke belang.

De RICS kan vanuit haar doelstellingen goed invulling geven aan deze behoefte. Zo heeft RICS wereldwijd diverse standaarden en gedragscodes ontwikkeld voor leden en bedrijven waaraan vanuit het publieke belang waarde gehecht wordt. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende principes:

- *Ethisch gedrag*: De leden moeten te allen tijde integer handelen, belangenverstrengeling voorkomen en handelingen en situaties die strijdig zijn met hun professionele verplichtingen vermijden.

- *Bekwaamheid*: De leden voeren hun professionele taken uit met de nodige bekwaamheid, zorgvuldigheid en toewijding en met gepaste aandacht voor de technische normen, die van hen mogen worden verwacht.
- *Dienstverlening*: De leden voeren hun professionele taken tijdig uit en met de juiste aandacht voor de normen van dienstverlening en klantenzorg die van hen verwacht wordt.

RICS leden conformeren zich aan deze gedragsregels en dragen deze zoveel mogelijk uit binnen de sector. Tevens worden de regels op regelmatige basis geëvalueerd en bijgesteld op basis van ontwikkelingen in de markt. Het hanteren van uitgangspunten als integer handelen, dit middels tuchtrecht handhaven en het voorop stellen van het publieke belang voor de brede gebouwde omgeving hebben ertoe geleid dat RICS Nederland meer en meer herkend en erkend wordt als gesprekspartner van de overheid en diverse toezichthouders.

Herkenning en erkenning van RICS bij maatschappelijke (vastgoed)instellingen en corporaties nog onvoldoende

RICS is een organisatie die van oorsprong in Nederland veel meer gericht is geweest op de commerciële vastgoedsector. Als gevolg daarvan is de herkenning en erkenning van de RICS binnen het maatschappelijk vastgoed nog beperkt. Echter, juist in deze sector ligt een belangrijke voedingsbodem voor het gedachtegoed, de normen en standaarden van de RICS. Niet alleen kan een organisatie hiermee laten zien dat ethiek en integriteit belangrijk punten zijn op de agenda van de bestuurder, ook draagt men uit dat het publieke belang voorop staat. En juist dat laatste kan bijdragen aan het imago van de maatschappelijk vastgoedsector. Niet alleen in Den Haag, maar ook in de publieke opinie.

RICS Nederland zou het daarom ook toejuichen meer leden uit de hoek van het maatschappelijk vastgoed te mogen verwelkomen; niet alleen bestuurders en medewerkers van corporaties, maar ook vastgoedverantwoordelijken van zorginstellingen, onderwijsinstellingen, centrale en decentrale overheden. Met elkaar kunnen we werken aan de stappen die gezet moeten worden op het gebied van toezicht en het inbedden van normen en waarden op het gebied van ethiek en integriteit. Hiermee kunnen we een brede gesprekspartner zijn voor Den Haag en diverse toezichthouders, maar ook kunnen we samen onze schouders zetten onder het verbeteren van het imago van vastgoed in brede zin. Beiden zijn hard nodig!

Financiering van energie

Een mind-switch bij gemeenten

Eric Zweers

Het is voor Nederlandse gemeenten op dit moment moeilijk om een geschikte financieringsvorm te vinden voor het verduurzamen van de vastgoedportefeuille. Het financieren van energiebesparende maatregelen vormt dus een struikelblok bij het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Dit artikel bevat de resultaten van het onderzoek van de vraag met welke financieringsvorm het split-incentive vraagstuk voor gemeenten in Nederland oplosbaar is, waardoor de gemeentelijke vastgoedportefeuille verduurzaamd kan worden.

Uit onderzoek van Duijff (2011) blijkt dat gemeenten in Nederland gezamenlijk 45 miljoen m² vastgoed bezitten, dat in aanmerking komt voor verduurzaming. Het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuilles gaat gepaard met investeringen, waar slechts 5% van de Nederlandse gemeenten budget voor vrij kan maken. Uit onderzoek van het Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS) is in 2011 al naar voren gekomen dat slechts 12% van de gemeenten in Nederland actief bezig zijn met het verduurzamen van de vastgoedportefeuille. Ondanks de inactiviteit van gemeenten op het gebied van duurzaamheid, bestaat er een groot potentieel aan energiebesparingen op gemeentelijk vastgoed. Deze potentiële energiebesparing kan er toe leiden dat de regering haar duurzaamheiddoelstellingen kan realiseren.

Ondanks de inactiviteit van Nederlandse gemeenten op het gebied van duurzaamheid, willen gemeenten weldegelijk de vastgoedportefeuilles verduurzamen. Echter, gemeenten ervaren het als lastig om een geschikte financieringsvorm te vinden voor het verduurzamen van de vastgoedportefeuille. Bij het financieren van energiebesparende maatregelen kan ook een split-incentive model worden gebruikt, waarbij de gemeente haar investering kan terugverdienen en de huurder de energiebesparing incasseert.

Beleggers en eigenaren van vastgoed willen wel inspelen op de wens van gemeenten om de gemeentelijke vastgoedportefeuille te verduurzamen. Het onderzoek *Financiering van verduurzaming* van Duijff is gericht op een mogelijke oplossing voor het financieren van energiebesparende maatregelen. In dit onderzoek worden verschillende financieringsvormen met elkaar vergeleken en is een afweging hiertussen gemaakt. Om in te kunnen spelen op de wensen van gemeenten is specifieke informatie nodig over de mogelijke oplossingen voor de financiering van het verduurzamen. Hierbij is gekeken naar schaalvoordelen, wijze van financiering en terugverdienmogelijkheden.

Het split-incentive vraagstuk

Uit onderzoek van Bosma (2011) is naar voren gekomen dat gemeenten niet goed weten hoe om te gaan met de wijze van financiering van het verduurzamingstraject: het split-incentive vraagstuk. Gemeenten weten over het algemeen niet hoe zij kunnen investeren in het verduurzamen van

vastgoed, zonder de investering terug te zien. Daarnaast is het voor gemeenten vaak onduidelijk welke maatregelen genomen kunnen worden om de gemeentelijke vastgoedportefeuille te verduurzamen.

Het proces van verduurzamen gaat gepaard met investeringen waar een groot aantal gemeenten op dit moment geen middelen voor heeft. Veel gemeenten willen echter wel verduurzamen, maar zien graag de investering (gedeeltelijk) terug, zodat er een win-win-situatie ontstaat voor de gemeente en gebruiker. Bij het terugverdienmodel van de investering zal dan een split-incentive kunnen ontstaan. Het split-incentive vraagstuk is specifiek gericht op wie de investering voor haar rekening neemt en vervolgens wie daaruit de baten heeft. Wanneer een gemeente zelf de investering doet, wil zij uiteraard niet dat de gebruiker het totale voordeel van de energiebesparing heeft. Om dit te compenseren kan de gemeente eenmalig een huurverhoging toepassen.

Het split-incentive vraagstuk is in Nederland een probleem, want de centrale overheid heeft duurzaamheid doelstellingen opgesteld en deze moeten worden gerealiseerd door provincies en gemeenten. Echter provincies en gemeenten hebben niet of nauwelijks budget om deze investeringen voor verduurzaming van vastgoed te doen. Indien een gemeente wel budget heeft om te investeren in verduurzamen, dan zal zij ook de investering willen terug verdienen. De vraag hoe dit te bewerkstelligen is, is tot nu toe niet beantwoord.

Voordelen financieringsvormen

In de volgende figuur is een vergelijking gegeven van verschillende onderzochte financieringsvormen. Deze vergelijking beantwoordt vragen als: Wie is verantwoordelijk voor de investering? Wie heeft het risico? Welke partij heeft het rendement? Is er voldoende kennis aanwezig? In welke mate is er sprake van een gegarandeerde energiebesparing? In welke mate is nieuwe contractvorming noodzakelijk? Treedt er een imagoverbetering op voor gemeenten bij deze financieringsvorm? Is de realisatie van duurzaamheid doelstellingen haalbaar? Wordt het split-incentive opgeheven?

Financieringsvorm / Factor	Budgetgebonden	Energy Service Company	Grootste voordeel
Investering	Gemeente	ESCo	ESCo
Risico	Gemeente	ESCo	ESCo
Rendement	Gemeente	ESCo	Gemeente
Kennis	Onvoldoende	Specialist	ESCo
Energiebesparing	Budgettair afhankelijk	Hoge mate	ESCo
Contractvorming	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Gelijk
Imagoverbetering	Ja	Ja	Gelijk
Doelstellingen	Haalbaar	Gegarandeerd	ESCo
Split-incentive	Mogelijk	Ja	ESCo

Figuur1: Voordelen financieringsvormen

In de laatste kolom van tabel 1 is de financieringsvorm met het grootste voordeel per factor worden weergegeven

Uit het voorgaande figuur is op te maken dat de inmenging van een Energy Service Company duidelijk de meeste voordelen heeft. Slechts wanneer gekeken wordt wie het rendement van de investering naar zich toe trekt, blijkt een gemeentelijke investering de meeste voordelen te bieden. Daarnaast is het met beide financieringsvormen noodzakelijk om nieuwe contracten op te stellen, waarbij wordt uitgegaan van een all-in huur.

De opheffing van het split-incentive vraagstuk bij budget gebonden financieren kan alleen geschieden wanneer er wordt over gegaan op nieuwe all-in contracten. Pas wanneer dat het geval is, zal ook bij deze financieringsvorm het split-incentive worden opgeheven. De overige factoren, die van invloed zijn voor de keuze van een financieringsvorm, vallen in het voordeel uit van een ESCo. Een Energy Service Company neemt het financiële risico weg bij de gemeente en draagt tegelijkertijd zorg voor het onderhoud van de installaties. Hierdoor kunnen duurzaamheidsdoelstellingen gegarandeerd worden gehaald en wordt het split-incentive vraagstuk zeker opgelost.

Conclusies uit onderzoek

Gemeenten in Nederland zijn op dit moment slechts op kleine schaal bezig met het verduurzamen van de vastgoedportefeuille. De noodzaak van het verduurzamen op korte termijn wordt door gemeenten nauwelijks ingezien. Wanneer er wordt gekeken naar verduurzaming van de vastgoedportefeuille op langere termijn, valt op dat gemeenten er open voor staan, maar geen raad weten met de aanpak van dit proces.

Er wordt door gemeenten veelal gewezen op de investering die gedaan moet worden voor de realisatie van energiebesparing, waarbij mogelijk een split-incentive ontstaat. Dit split-incentive kan door gemeenten als excuus gebruikt om niet te hoeven verduurzamen. De gedachtegang van de Nederlandse gemeenten kan veranderen, omdat dit split-incentive opgeheven kan worden door nieuwe financieringsvormen en terugverdienmodellen te hanteren. Hierbij is nieuwe contractvorming tussen eigenaar en gebruiker van essentieel belang. Er zal niet langer worden uitgegaan van energielasten en huurlasten, maar van een all-in contract waarbij wordt gesproken over gebruikerslasten. Zodra er een mind-switch ontstaat bij gemeenten, waarbij zij verduurzaming benaderen vanuit de positieve en winstgevende aspecten ervan, zal verduurzaming van de vastgoedportefeuille veel gemakkelijker op gang komen.

Ondanks de minimale activiteit op het gebied van energie besparen binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille, hebben gemeenten wel degelijk baat bij het verduurzamen. Zodra een gemeente kiest voor verduurzamen, zal de vastgoedportefeuille ook overzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast kan de waarde van de gemeentelijke vastgoedportefeuille vergroot worden, omdat de restwaarde van de gebouwen hoger kan uitvallen en de levensduur wordt verlengd. Ook het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen is uiteraard een gemeentelijk belang, omdat op deze manier het imago van de gemeente verbetert. Door dit onderzoek zijn er in Nederland grofweg twee

financieringsvormen mogelijk voor het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille, waarbij het split-incentive wordt opgeheven en de gemeentelijke belangen worden gerealiseerd.

Gemeenten in Nederland kunnen ervoor kiezen om zelf budget vrij te maken voor het verduurzamen van de vastgoedportefeuille. Op deze wijze kan een gemeente budgetgebonden investeren in energiebesparing binnen de huidige vastgoedportefeuille. Het split-incentive wordt bij deze financieringsvorm opgeheven wanneer een nieuw contract tussen eigenaar en gebruiker haar intrede doet. Daarnaast kan een gemeente een aanbestedingsprocedure starten voor een externe financiering van het verduurzamen van de vastgoedportefeuille. De intrede van een Energy Service Company is hierbij een feit. De ESCo zal de financiering en onderhoud van het project voor haar rekening nemen, waardoor een gemeente in dit concept volledig budgetneutraal blijft. Door de intrede van een ESCo, wordt het split-incentive direct opgelost. De energiebesparing als resultaat van de investering zal ten gunste komen van de ESCo, waardoor de investering door de gemeente wordt terugverdiend.

Uit onderzoek van Duijff blijkt dat Energy Service Companies de meest geschikte financieringsvorm voor het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kunnen leveren. Het is daarom belangrijk dat er op korte termijn meer business cases op de markt komen of vertaald worden uit het buitenland, zodat de scepsis en het wantrouwen ten aanzien van deze financieringsvorm bij gemeenten kan worden weggenomen. Daarnaast is gebleken dat het noodzakelijk is om op korte termijn nieuwe contracten op te stellen voor deze vorm van financiering. Echter, het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt alleen een succes wanneer het geloof en vertrouwen in energiebesparing wordt gerealiseerd. Nederlandse gemeenten zoeken veelal excuses om niet te hoeven starten met verduurzaming. De onervarenheid, gebrek aan kennis en financiering zijn vaak het excuus voor gemeenten.

De terughoudende opstelling van gemeenten zorgt voor een grote vertraging voor de energiebesparing binnen de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Het is daarom noodzakelijk dat er op korte termijn bij gemeenten een mind-switch plaatsvindt op het gebied van duurzaamheid. De visie van gemeenten zal gericht moeten zijn op de positieve en renderende aspecten van duurzaamheid.

Aanbevelingen

Een mind-switch bij gemeenten

Op korte termijn zien gemeenten niet de noodzaak om de vastgoedportefeuille ter verduurzamen, maar kijkend naar de lange termijn willen de gemeenten wel verduurzamen. Door de onderzochte gemeenten wordt aangegeven dat de financiering van een project voor verduurzaming van vastgoed niet haalbaar is en dat er dus geen budget beschikbaar is. Daarnaast wijzen gemeenten veelal op een mogelijke split-incentive. Gemeenten willen wel investeren, maar willen niet dat de gebruiker alleen het voordeel heeft van de baten van energiebesparing. Echter investeren in duurzaamheid is rendabel gebleken en gemeenten kunnen zich juist op die rendabele aspecten gaan focussen.

Als gemeenten een mind-switch maken, zal verduurzaming van de gemeentelijke vastgoedportefeuille eenvoudiger op gang komen.

Kennis en expertise aanwenden

Het financieren van energiebesparende maatregelen kan op verschillende manieren, maar het terugverdienen van de investering kan problemen geven. Een huurder heeft geen belang bij hogere huurlasten en de investeerder wil geen desinvesteringen doen. Deze problematiek wordt gezien als het split-incentive. Om het split-incentive vraagstuk op te heffen, is het noodzakelijk dat er nieuwe huurcontracten worden opgesteld waar huurlasten en energielasten worden inbegrepen. Deze zogenaamde all-in contracten of Green-lease contracten, zullen duidelijk maken dat de gebruikerslasten niet zullen stijgen, maar dat de investering wel wordt terugverdiend.

Een platform voor ESCo's

Doordat er op dit moment erg weinig kennis en ervaring is met ESCo-dienstverlening, zijn gemeenten vaak terughoudend in het aangaan van externe financiering voor verduurzaming. Het is daarom wenselijk dat er in Nederland een platform wordt opgericht waar verschillende binnenlandse en buitenlandse business cases worden uitgewerkt en als voorbeeld kunnen worden gegeven. Daarnaast zal dit platform kunnen fungeren als informatiecentrum voor geïnteresseerde partijen. Hierdoor kan scepsis verdwijnen en kan deze nieuwe vorm van dienstverlening zich verder ontwikkelen. Naast de functie van informatiecentrum voor geïnteresseerden is het noodzakelijk om binnen dit platform ervaringen en kennis te delen. De ESCo-markt wordt op deze wijze transparant en er zullen onduidelijkheden verdwijnen.

Bronnen

- Berkhout, G (2010), *De meerwaarde van duurzaam vastgoed*. In: Real Estate Quaterly Research. Amsterdam: VOGON.
- Berg, W. van der (2011), *Energy performance contracting for existing office building. Development and testing a business case model*. Delft: University Delft.
- Bijl, P. van der (2010), *Duurzame Deals. Contractvorming bij duurzame kantoorruimte*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Boer, S. de (2011), *Views on the emerging Dutch ESCO market: can it become successful*. Utrecht: University Utrecht.
- Bosma, M. (2011), *Een kijkje in de duurzame keuken*. Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- BuildDesk (2011). *Marktstudie CO2-besparingspotentieel ESCo's in utiliteitsbouw: Makkelijk besparen in een moeilijke markt?* [Online]
- Schneider, H., P.J. Steenberg, S. Hardenbol and M. Logemann by order of Agentschap NL. Publication is available at http://www.builddesk.nl/files/BuildDesk/About%20BuildDesk/NLpublications/110124_eindrapport%20Esco%20Ubouw.pdf.

- Duijff, F. (2011), *Duurzaam verdienen. Onderzoek naar de meest passende financieringsvorm voor het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed*. Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Jones Lang Lasalle (2010), *Gebruikersvisie op duurzame huisvesting. Resultaten onderzoek duurzame huisvesting bij kantoorgebruikers 2010*. Amsterdam: Jones Lang LaSalle.
- Kok, N. en P. Eichholtz (2008). *Green Buildings make cents*. In: property Research Quarterly nr. 5.
- Liebrand, T.G. (2009). *Duurzaamheid tot aan de portefeuille*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Menkveld, M., B. Daniels, Y. Boerakkers, H. Jeeninga, P. Kroon, A. Seebregts en H. de Wilde (2008). *Het onbenut rendabel potentieel voor energiebesparing*. Energy Research Centre of the Netherlands. Den Haag: Ministerie van Economisch Zaken
- Ministerie VROM (2008). *Zichtbaarheid energielabels*. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Senternovem (2008), *Handleiding Modelovereenkomst bij energiebesparing (ESCo's)*. Utrecht: Agentschap.nl.

‘**Waardefactoren** zijn een sleutel voor eindwaarde.’

‘De **dienstverlening** van corporaties richting de huurders en gebruikers van maatschappelijk vastgoed staat nog steeds op een hoog niveau.’

‘Er is een groeiende groep gemeenten en marktpartijen die ‘**markt evidence**’ opbouwt.’

‘Vastgesteld is dat vanuit de items uit de **verantwoordingsinformatie** weinig verklaring te geven is voor de aandelen maatschappelijk vastgoed in de portefeuilles van woningcorporaties.’

‘Het verdient **aandacht** om meer inzicht te krijgen in de manier waarop woningcorporaties beslissingen nemen over acquisitie, bouw en exploitatie van maatschappelijk vastgoed.’

‘De belangrijkste **trend** waar het gaat om maatschappelijk vastgoedmanagement bij gemeenten is het streven naar professionalisering en kostenreductie.’

‘Het is aan te bevelen om eerst over **fundamentele vragen** na te denken dan over hoe in de Pellennabije toekomst om te gaan met het vastgoed dat in bezit is.’

‘Publicaties, data of onderzoeken naar aard en omvang van **waterschappen** ontbreken vrijwel.’

‘Het **model** *Strategisch sturen met vastgoed* legt een relatie tussen gemeentelijke organisatiedoelstellingen en vastgoedstrategieën.’

Maatschappelijke opgave en de functie van maatschappelijk vastgoed

Waardefactoren sleutel voor eindwaarde

Waardering van vastgoed beter onderbouwd

Frank Aalbers en Jan Veuger

‘Eindwaarde is het verwachte bedrag dat op de laatste dag van de beschouwde disconteringsperiode wordt overeengekomen voor een vastgoedobject tussen een willige verkoper en een willige koper, die op een gepaste afstand van elkaar staan, na een behoorlijke marketing en waarbij partijen met kennis, voorzichtigheid en zonder dwang handelen (Ten Have, 2002: 100).’

Sinds de val van Lehman Brothers in september 2008, de start van de financiële crisis, is de aandacht voor vastgoed, en vooral voor de waardering ervan, explosief gestegen. Een voorbeeld dat recentelijk veel aandacht trok en het belang van vastgoedwaarderingen nog eens benadrukt, is de nationalisatie van SNS Reaal. De waardering van de slechte vastgoedleningen van SNS-dochter Property Finance speelde een cruciale rol in de noodzaak tot nationalisatie van de bank-verzekeraar. Een taxatie in opdracht van Financiën, leverde een afboeking op die veel groter is dan bleek uit de bevindingen van de consultants van Ernst & Young, die in opdracht van SNS Reaal werkten. Niet veel later was de nationalisatie van één van Nederlands grootste banken een feit. De taxatie gaat waarschijnlijk een grote rol spelen bij rechtszaken van onteigende beleggers in aandelen of achtergestelde leningen van SNS. Eén ding is zeker: ieder aspect dat onderdeel uitmaakt van de onderbouwing van de uiteindelijke waardering wordt onder een vergrootglas gelegd en heel vastgoed Nederland wacht gespannen af.

Aanleiding

In de praktijk merken de vastgoedtaxateurs dat de roep om een duidelijke onderbouwing van de gehanteerde parameters bij het vaststellen van de waarderingen steeds groter wordt. Vooral institutionele beleggers, banken en de grotere particuliere beleggers eisen steeds vaker een heldere onderbouwing van de gebruikte parameters. De belegger ervaart enerzijds dat er druk uitgeoefend wordt door de aandeelhouders, aan wie verantwoording afgelegd moet worden, en anderzijds neemt de roep om onderbouwing toe door de vragen die de accountants hebben naar aanleiding van de vastgoedwaarderingen.

De reden dat de opdrachtgevers en accountants van de opdrachtgevers steeds vaker om onderbouwing vragen, ligt in de behoefte aan meer transparantie. Taxaties zijn subjectief en betreffen de geschatte waarde op een waardepeildatum. In werkelijkheid zijn er verschillen tussen geschatte waarden en prijzen die daadwerkelijk betaald zijn door kopers. De complexiteit van het waarderen van vastgoedobjecten wordt vergroot als de markt niet transparant is. De beperkte transparantie –de objectieve waarneembaarheid - van transacties in de koop-, verkoop- en huurmarkt maken het moeilijk goede referenties te vinden, mede omdat het aantal transacties sterk gedaald is. Dit alles heeft er voor gezorgd dat taxeren in de huidige marktomstandigheden lastiger is. Daarnaast is de verwachtingskloof tussen wat gebruikers van taxatierapporten (vastgoedeigenaren, beleggers, banken, accountants en toezichthouders) verwachten en wat de taxateur levert toegenomen en lijkt

deze maar moeilijk te overbruggen (Platform Taxateurs en Accountants, 2012: 6). We kunnen stellen dat de huidige marktomstandigheden en aanscherping van de regelgeving het bepalen van de marktwaarde bemoeilijken en opdrachtgevers een hogere mate van zekerheid verwachten.

Transparante onderbouwing is het sleutelwoord.

De roep om onderbouwing is ook opgepakt door de initiatiefnemers van het Platform Taxateurs en Accountants (PTA). Zij hebben in het onlangs gepresenteerde rapport *Goed gewaardeerd vastgoed* aanbevelingen opgenomen die zijn toegespitst op de onderbouwing van onder andere de EXIT yield: de verhouding tussen de laatste huur en de waarde van een gebouw aan het einde van de exploitatie. Onlangs heeft Brons (2012) onderzoek gedaan naar de manier waarop de EXIT yield onderbouwd zou kunnen worden vastgesteld, bij de waardering van woningcomplexen in het kader van de IPD/ROZ Vastgoedindex, rekening houdend met de DCF methode. Dit artikel is deels gebaseerd op het onderzoek van Brons (2012) en heeft als doel het debat omtrent dit onderwerp te voeden.

Doelstelling

De EXIT yield is een belangrijke parameter in de waardering van vastgoed volgens de DCF-methode.

De IPD/ROZ Vastgoedindex schrijft sinds 2011 de DCF-methode zelfs verplicht voor bij de totstandkoming van taxaties van wooncomplexen.

Het doel van het onderzoek van Brons (2012) was mogelijkheden te onderzoeken voor het onderbouwen van de input parameter 'EXIT yield' bij nieuwe taxaties volgens de DCF methode. Brons (2012) heeft allereerst getracht aangrijppunten te vinden voor onderbouwingsmogelijkheden voor de EXIT yield. Vervolgens is aansluiting gezocht bij theorieën over de Nederlandse woningmarkt alvorens Brons (2012) zich focuste op de DCF-methode, de input parameters, de eindwaarde en de EXIT yield. Het is allereerst van belang dat we de kaders schetsen en daarom staan we allereerst stil bij de DCF-methode, gevolgd door de eindwaarde en de EXIT yield alvorens we de empirie toetsen aan de theorie.

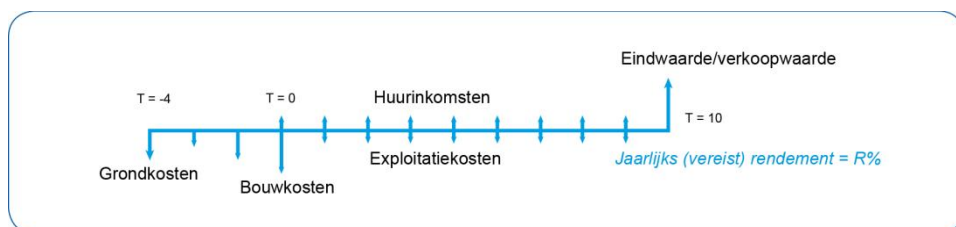
Discounted Cashflow methode

De DCF-methode wordt gezien als de meest geaccepteerde methode om beleggingsvastgoed te taxeren (O'Leary, 2012). Ook de Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) stelt dat de traditionele vastgoedwaarderingmethoden, als BAR en NAR zeker voordelen hebben, maar dat de DCF-methode bij grote investeringen en bij onzekere cashflows de voorkeur geniet (RICS Red Book, 8th edition).

Bij de bepaling van de waarde voor wooncomplexen worden doorgaans twee DCF scenario's berekend. Enerzijds wordt gekeken naar een uitpondscenario, waarbij woningen die vrijkomen door huuropzegging verkocht worden. Anderzijds wordt er een doorverhuurscenario berekend. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat een woning na huuropzegging weer verhuurd wordt op een marktconform c.q. een maximaal redelijk niveau. Het meest optimale scenario - mits opportuun - reflecteert de marktwaarde (Smulders, 2013).

De DCF-methode (Discounted Cashflow methode) is een methode waarbij alle toekomstige inkomsten en uitgaven contant worden gemaakt tegen een bepaald rendement en vervolgens bij elkaar worden opgeteld. De uitkomst is de netto contante waarde van de toekomstige kasstromen (Ten Have, 2002). Met andere woorden: de te verwachten kasstromen voor een wooncomplex worden door de taxateur

geschat en vervolgens contant gemaakt tegen een bepaald rendement. Voor het einde van de beschouwingsperiode wordt door de taxateur een inschatting gemaakt van de eindwaarde: wat het wooncomplex aan het einde van de periode waard is. Deze eindwaarde speelt in de waardering een grote rol (ca. 47% van de te berekenen waarde bij een 10-jarige beschouwingsperiode), maar omdat de waarde in de toekomst ligt is hij op de peildatum van de waardering moeilijk in te schatten (Ten Have, 2002). Schematisch ziet de DCF-methode er als volgt uit:



Figuur 1: Discounted cashflow methode

Het vaststellen van de eindwaarde is uiterst lastig omdat er verschillende risico's zijn en meerdere factoren van invloed zijn. Rust (2004) stelt dat er zowel interne als externe invloedsfactoren op de eindwaarde van toepassing zijn. De interne factoren voorzien op het object zelf en bestaan volgens Rust uit locatieveroudering, markttechnische en economische veroudering en technische veroudering. De verouderingscomponent sluit aan bij de algehele marktopvatting dat naarmate een vastgoedobject ouder wordt het Bruto Aanvangs Rendement (BAR) toeneemt. Externe factoren zijn onder andere de economische ontwikkeling, de ontwikkeling van vraag en aanbod op de betreffende vastgoedmarkt en de ontwikkeling van de marktconforme disconteringsvoet. Kortom, de eindwaarde is in feite een schatting van de taxateur en bepaalt voor een groot gedeelte de uiteindelijke waardering van het wooncomplex. Het aan het einde van de beschouwingsperiode te verwachten rendement wordt de EXIT yield genoemd (Ten Have, 2002).

Terugkomend de DCF-methode zijn er feitelijk drie hoofd cashflows en een rendement te onderscheiden in de inputparameters van de DCF-methode (Ten Have, 2002):

- Inkomsten;
- uitgaven;
- eindwaarde;
- de discontovoet, ook wel DCF-yield genoemd.

Op de verschillende input parameters wordt vervolgens de waardering gebaseerd. De IPD/ROZ Vastgoedindex houdt deze inputparameters voor elk object bij om daar analyses mee te maken. Deze inputparameters hebben allemaal een eigen invloed op de berekening. Een aantal inputvariabelen is: een leegwaarde, huurinkomsten, markthuur, exploitatielasten, groeiverwachtingen, uitpoundtempo, EXIT yield en de van toepassing zijnde disconteringsvoet. Enkele paramaters zijn eenvoudig in te schatten omdat ze op het moment van de taxatie concreet zijn zoals de actuele bruto huuropbrengst.

Andere parameters zijn moeilijker in te schatten, zoals de verwachting van de groei van de inkomsten, de mogelijke onderhoudskosten in de toekomst of zoals eerder genoemd, de eindwaarde (Ten Have, 2002).

Teruggaand naar de DCF-methode is er een formule waar de waarde uiteindelijk mee berekend kan worden. De IPD/ROZ Vastgoedindex schrijft de volgende formule voor bij de DCF-methode voor woningcomplexen (Taxatierichtlijnen IPD/ROZ Vastgoedindex 2011):

$$\text{Waarde k.k.} = \sum_{t=0}^n \frac{U_t + NH_t}{(1+r)^t} + \frac{EW_n}{(1+r)^n} \cdot 1 + \% KK$$

NH = Netto huuropbrengsten in jaar t
EW = Eindwaarde op tijdstip n
U = Uitpond-opbrengsten in jaar 1
n = Aantal termijnen
r = Discontovoet (Yield-dcf)
t = Periode

Figuur 2: Formule waardeberekening

Aangezien de meeste taxaties voor de IPD/ROZ Vastgoedindex worden uitgevoerd met een 10-jarige DCF-beschouwingsperiode, maakt de eindwaarde circa 47% uit van de marktwaarde. Wij focussen ons in dit laatste deel dan ook op de eindwaarde en de manier waarop deze tot stand komt.

Eindwaarde & EXIT yield

Het bepalen van de eindwaarde kan op vele manieren worden gedaan met beschikbare methodieken als de grond-opstalmethode, waarde-ontwikkelingsmethode, huidige-waarde methode, EXIT-yield methode en tot slot de rendementswaardemethode.

Een in de praktijk veelvuldig gebruikte manier is de eindwaardebepaling met behulp van de EXIT yield methode. De EXIT yield wordt bepaald op basis van de huidige yield (BAR), vermeerderd met een verouderingstoeslag. Omdat de EXIT yield qua opbouw feitelijk gelijk is aan een het BAR, zou volgens Ten Have (2002) een opslag op het BAR gehanteerd moeten worden waarbij een relatieve opslag de voorkeur geniet boven een absolute opslag.

Deze opslag vertegenwoordigt het risico dat de eindwaarde niet goed wordt vastgesteld. Afhankelijk van de onzekerheid van de eindwaarde kan de opslag op het BAR hoger of lager worden vastgesteld. Echter, de opslag is in de visie van Ten Have altijd positief, dus de EXIT yield wordt altijd hoger vastgesteld dan het BAR.

Het probleem is dat deze hoogst discutable opslag op de yield (BAR) vaak niet wordt onderbouwd en veelal is gebaseerd op het onderbuik gevoel van de taxateur. In een steeds professionelere vastgoedmarkt wordt meer verwacht dan alleen maar onderbuik gevoel. Zoals ook uit de aanbeveling

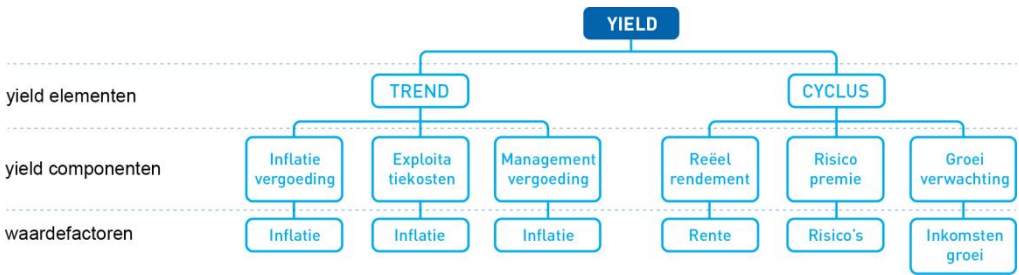
van het Platform Taxateurs en Accountants (PTA) blijkt is de roep om een heldere onderbouwing tegenwoordig groot.

Empirie versus theorie

Brons heeft middels haar onderzoek aangetoond dat het de theorie niet overeenkomt met de empirie. Zij heeft een analyse gemaakt van de initiële yields, de voorspelde EXIT yields en de uiteindelijke initiële yields aan het eind van de beschouwingsperioden voor 3 DCF-beschouwingsperioden van 10 jaar, te weten: 1998-2008, 1999-2009 en 2000 tot 2010. Geconcludeerd kan worden dat de resultaten per jaar nogal verschillen. De theorieën van Keeris (2008), Rust (2004) en Ten Have (2002) zeggen allemaal dat de EXIT yield hoger zou moeten zijn dan de initiële yield. Dit blijkt echter lang niet altijd zo te zijn in de praktijk. Zowel in de periode 1998-2008, 1999-2009 en in 2000-2010 zijn de daadwerkelijke initiële yields aan het eind van de beschouwingsperiode lager uitgevallen dan de initiële yields van het begin van de beschouwingsperiode. Over een periode van drie jaar is dus gebleken uit dit onderzoek dat het niet zo is, dat de EXIT yield hoger had vastgesteld moeten worden dan de initiële yield. Voor de periode 1998-2008 en 1999-2009 waren taxateurs echter nog van mening dat de EXIT yields hoger vastgesteld zouden moeten worden dan de initiële yields. In 2000 hebben de taxateurs wel al lagere EXIT yields voorspeld voor 2010 dan de initiële yields per 2000. Dit is opmerkelijk gezien het feit dat vrijwel alle theorieën (Rust, Ten Have, Keeris, 2004, 2002, 2008) aangeven dat de EXIT yield hoger zou moeten worden vastgesteld.

Waardefactoren

Volgens Brons (2012) zijn waardefactoren de sleutel in een betere onderbouwing van de EXIT yield. Feitelijk kan de EXIT yield worden opgebouwd uit een aantal componenten.



Figuur 3: Waardefactoren

Waardefactoren vormen de basis van de uiteindelijke EXIT yield. Er zijn verschillende waardefactoren te onderscheiden. Er zijn waardefactoren te benoemen die een cyclus volgen, maar er zijn ook waardefactoren die geen verloop in tijd kennen. Daarnaast zijn er waardefactoren die gerelateerd zijn aan de gebruikersmarkt van woningen en waardefactoren die gerelateerd zijn aan de beleggingsmarkt voor woningen.

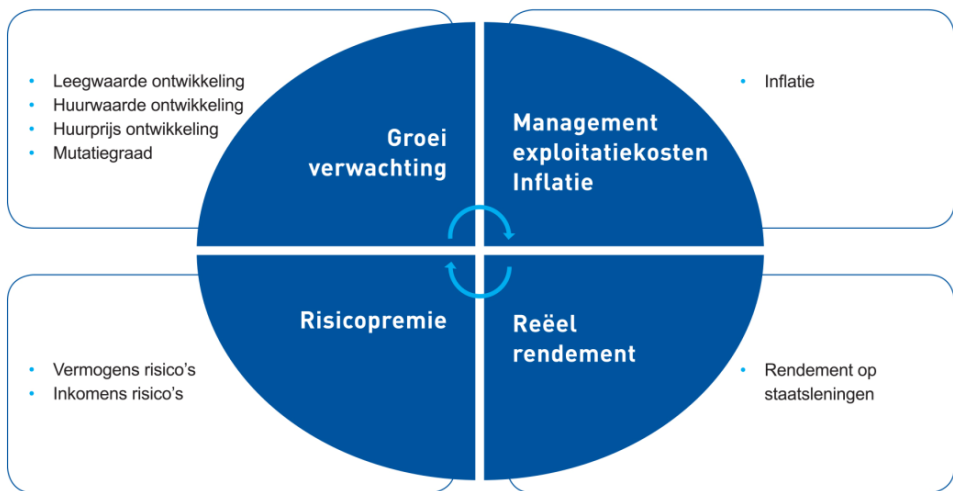
Brons (2012) heeft op basis van theorieën de volgende cijferreeksen gekoppeld aan drie van de vier waardefactoren, rente, risicopremie en groeiverwachting. De vierde waardefactor: inflatie is een reeks op zich zelf.

RENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Rentement op alternatieve vastgoedbeleggingen (kantoren, winkels, bedrijfsruimten) • Rendement op aandelen (MSCI Local) • Rente op staatsleningen (Eurogebied, 10 jaars Staatsleningen) • Rentement op obligaties (JP Morgan GBI 7-10)
GROEIVERWACHTING	<ul style="list-style-type: none"> • Huurverhogingmogelijkheden (huurverhoging) • Contractverhuurgroei IPD/ROZ Vastgoedindex woningen • Waardegroei IPD/ROZ Vastgoedindex woningen • Bouwkostenindex • Koopprijsontwikkeling (prijsindex koopwoningen) • Aantal verhuizingen (migratie binnen Nederland verhuisde personen)
RISICOPREMIE	<ul style="list-style-type: none"> • Prijsontwikkeling in de tijdreeks (reeks: gemiddelde verkoopprijs per persoon) • Inkomensgroei (procentuele wijziging van het modale bruto inkomen per jaar) • Economische groei • Koopkracht • Consumentenvertrouwen • Demografische ontwikkeling (aantal huishoudens, huishoudensamenstelling etc.) • Bouwproductie (gereedgekomen nieuwbouwwoningen) • Hypotheekrente (voor woningconsumenten)

Figuur 4: Cijferreeksen gekoppeld aan rente, groeiverwachting en risicopremie

Brons (2012) concludeerde dat de ontwikkeling van de yield(BAR) en daarmee dus ook de EXIT-yield een relatie heeft met de ontwikkeling van de waardefactoren groeiverwachting en risicopremie en dat deze relatie vrijwel synchroon loopt. Er is een duidelijk verband waar te nemen tussen de ontwikkeling van de yield(BAR) en de rente op staatsleningen, alsmede tussen de ontwikkeling van de inflatie en de yield(BAR).

Brons (2012) stelt dat taxateurs bij het vaststellen van de EXIT yield kunnen gaan werken met een opgebouwde EXIT yield, waarbij de componenten groeiverwachting en risicopremie op basis van economische cijfers wordt vastgesteld. Op deze wijze zou volgens haar kunnen worden voldaan aan de verscherpte eisen van de accountants van haar opdrachtgevers en de eisen vanuit de overheid.



Figuur 4: Verbanden waardefactoren

Conclusie

Het onderzoek van Brons (2012) toont aan dat er een relatie is tussen de ontwikkeling van de EXIT yield en bepaalde waardefactoren. Wat Brons (2012) in feite beweert is dat door gebruik te maken van een opgebouwde EXIT yield de eindwaarde, en dus de uiteindelijke waardering van het vastgoed, transparanter en beter onderbouwt tot stand komt. Smulders (2013) zet deze conclusie nog eens extra kracht bij. Hij beweert dat scenarioanalyse zou kunnen helpen bij het beter schatten en onderbouwen van de EXIT yield. Beiden zijn zich terdege bewust van het feit dat door de hoge mate van subjectiviteit het vrijwel onmogelijk is om alle benodigde parameters te kwantificeren en te “vangen” in een model. Daarentegen draagt het onderzoek van Brons (2012) op een positieve manier bij aan de transparantie van het waarderen van wooncomplexen volgens de DCF-methodiek. Daarnaast zorgt haar aanpak voor enige duidelijkheid van het taxatieproces volgens de DCF-methode. Hiermee vormt dit onderzoek een goede basis voor eventueel periodiek vervolgonderzoek.

Bronnen

- Brons, J.F.M. (2012). De eindwaarde, waar of niet waar? Afstudeerscriptie Master Real Estate, Hanze Hogeschool Groningen.
- Keeris, W. (2008). De halve waarheid is funester dan de onjuistheid. Real Estate, nr. 58. pag. 42-77
- Isaac D, O’leary, J. (2012). Property Valuation Principles. Hampshire: Palgrave Macmillan
- Platform Taxateurs en Accountants (2012). Goedewaardeerd Vastgoed, 27 aanbevelingen voor taxaties en taxatierapporten. Amsterdam: NBA.
- Rust, W.N.J. (1997). Vastgoed financieel, Delft: Management producties
- Smulders, R. (2013) De exit yield bij woningbeleggingen nader beschouwd. Afstudeerscriptie MSRE. Amsterdam School of Real Estate (ASRE). Amsterdam.
- Ten Have, G.G.M. (2002). Taxatieleer 1. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Ten Have, G.G.M. (2002). Taxatieleer 2. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.

Geld is de beste graadmeter om duurzaamheid te meten

Het scheppen van een eigen nieuwe vastgoedrealiteit

Guus Berkhout

Toneel als middel om veranderingen te realiseren

Afgelopen jaar bezocht ik met collega's de voorstelling van "De verleiders: de casanova's van de Vastgoedfraude". Wij genoten van het stuk en waren onder de indruk van de prestaties van de acteurs. De lichaamstaal die zij zich eigen hadden gemaakt was precies de lichaamstaal van de echte spelers in de vastgoedbranche.

Het was een bespiegelend stuk, waarbij de acteurs regelmatig uit hun rol stapten en het handelen van de personages die zij speelden becommentarieerden. Ook betrokken zij het publiek bij hun reflecties. Regelmatig stelden zij het publiek de vraag hoe zij in de voorgestelde situaties zouden handelen. Het werd duidelijk dat de grenzen tussen goed en kwaad niet messcherp zijn en dat het aan een ieder van ons is om onze eigen keuzes te maken in het grijze gebied.

In die zin paste het stuk in de traditie van Bertold Brecht. Deze wilde zijn publiek aan het denken zetten. Hij wilde niet dat zijn publiek zich liet meeslepen door een verhaal maar hen vooral laten nadenken over en bewust maken van menselijke en maatschappelijke verhoudingen. Omdat mensen de maatschappij zelf maken, kunnen ze die ook veranderen. (vrij naar Wikipedia)

Risk control frameworks om risico's te managen

Naar aanleiding van het stuk moest ik denken aan de golf van regelgeving die naar aanleiding van de vastgoedfraude over de vastgoedmarkt is uitgestrooid. Alle regels worden vervat in risk control memo's en risk control spreadsheets die worden gebruikt door interne auditors, risk managers externe accountants waarbij dit risk control framework vlijtig wordt afgevinkt.

Het gevaar daarbij is dat het zicht op het totaal verloren gaat: het hele dynamische vastgoedproces en dat de schijn wordt opgewekt dat met het afvinken van de lijstjes de risico's volledig gemitigeerd zijn. Naar aanleiding van het toneelstuk vroeg ik mij af of het niet verstandiger zou zijn dat commerciële en beheerafdelingen samen met de auditors, risk managers en accountants de voorstelling zouden bezoeken om met elkaar te bediscussiëren hoe er het beste omgegaan kan worden met het dynamische grijze gebied dat in de intransparante vastgoedmarkt bestaat. Omdat de verschillende partijen samen de vastgoedmarkt maken, kunnen ze die ook samen veranderen.

Duurzaamheidsframeworks om duurzaamheid te meten

In de duurzame wereld wordt eveneens veel met lijstjes gewerkt. Op vastgoedniveau zijn er in Nederland de BREEAM, de GPR, de Greencalc. Op portefeuille en management niveau de GRESB. Al deze methodieken zijn belangrijk om het begrip duurzaamheid op verschillende niveaus te substantiëren en gebouwen en portefeuilles met elkaar te vergelijken. Het gevaar is dat het verkrijgen van een bepaalde score meer een doel op zich dan een middel is. Vlijtig worden de lijstjes afgevinkt. Maar met welk doel?

Duurzaamheid is een begrip data constant in beweging is. Daar waar in de jaren 70 duurzaamheid verweven was met de vervuilde grond problematiek, in de jaren 80 met de zure regen, in de jaren 90 met de CO2 emissie, zo is het nu een veelomvattend systeem geworden waarbij gekeken wordt naar energieverbruik, CO2 emissie, materiaalgebruik, waterverbruik, transportbeweging, en welzijn van de mensen. Ook in de communicatie en marketing zijn de duurzaamheids labels van grote waarde. Toch zou het niet zo moeten zijn dat het hebben van een certificaat, “het einde van het vermaak” is.

Duurzaamheid is een dynamisch begrip, en dat zou eigenlijk ook in de systemen – of de manier waarop de systemen gebruikt worden - weer tot uiting moeten komen. De GRESB lijsten worden jaarlijks ingevuld. Daarin worden ook de “like-for-like” data ingevuld. Op die manier kan bijgehouden worden of er progressie wordt geboekt op het gebied van duurzaamheid in de portefeuille. Bijzonder genoeg concentreert de GRESB zich daarbij vooral op de thema’s energie, CO2 en waterverbruik. Daarbij wordt de volle breedte die in de systemen die op pand niveau naar gebouwen kijken (BREEAM, GPR, en in mindere mate Greencalc) buiten beschouwing gelaten. Dat is jammer, maar ook logisch omdat energieverbruik, CO2 uitstoot en waterverbruik relatief eenvoudig te meten grootheden zijn.

Toch zou ik ervoor willen waken het verkrijgen van een label tot een doel te maken. Uiteindelijk denk ik zelfs dat het werken met labels dat het de duurzaamheidsdiscussie vroegtijdig zal doen doven. Dat om twee redenen.

Duurzaamheidslabels maken lui

De mogelijkheid om het gebouw te voorzien van een certificaat of label, maakt lui. Het meest simpele voorbeeld is een energielabel. Een energielabel communiceert fantastisch: alle stakeholders kennen de labelsystematiek van het witgoed en de auto-industrie. Met één icoon wordt weergegeven hoe energiezuinig een gebouw in theorie is: Echter, een ieder die in de industrie werkt, weet dat het label betrekkelijk weinig tot geen voorspellende waarde heeft als het gaat om daadwerkelijk energieverbruik. En dus is het eigenlijk een inefficiënte inspanning om te concentreren op een goed label. De effort zou veel meer op het energiebeheer moeten liggen. Als we kijken naar bijvoorbeeld de BREEAM, dan wordt het label (of de EPC) echter veel hoger gewaardeerd dan het daadwerkelijke energieverbruik. Daarmee is gedemonstreerd dat de labels eigenlijk averechts werken; de investeringen gaan dan wellicht te veel in de verkeerde zaken .

Het maakt ook lui omdat wij anderen voor ons laten denken. Systeemontwerpers bedenken wat goed voor de gebouwde omgeving is en de “vinkers” verklaren dat het goed is. Dit werk zou de markt niet aan systeemontwerpers en consultants over moeten laten, maar zelf doen.

Beleggers én huurder zouden samen moeten bedenken wat in hun situatie de meest duurzame oplossingen zouden zijn en daar samen aan moeten werken, zonder dat de ambities verstoord kunnen worden door zogenaamde vastgoedprofessionals. Die focussen zich liever op veilige labels in plaats van zelf a te denken.

Duurzaamheidslabels dragen bij aan versnippering

De vastgoedindustrie is bijzonder versnipperd. De spraakverwarring is geregeld oorverdovend met de toren van Babel als ultieme metafoor. Architecten, bouwer, constructeurs, beleggers, juristen en banken kakelen door elkaar heen met elk een verschillend perspectief. Met een duurzaamheidslabel komt er weer een nieuw systeem bij. Dit werkt de versnippering weer verder in de hand. Duurzaamheid is een integrale kwaliteit van een gebouw. De duurzame kwaliteit zou tot uiting moeten komen in het taxatierapport van een gebouw. Er zijn verschillende wetenschappelijke studies die het statistische verband tussen de duurzame kwaliteiten van een gebouw positief relateren aan de waardering van een gebouw. Deze inzichten zouden ook verwerkt moeten worden in een taxatierapport van een gebouw.

People, planet, profit. Maar niet in vastgoedland

Andersom is het zo dat de factor Profit in de duurzaamheidssystemen niet meegenomen wordt. Duurzaamheid wordt vaak in de termen “People, planet, profit” samengevat. Maar niet in de vastgoedbranche. Daar worden duurzaamheid en rendement nog los van elkaar gezien. Dat kan niet. Daarom zouden de duurzaamheidsrapportages zo snel mogelijk aangevuld moeten worden met een rendement- en waarderingsparagraaf.

Rigoureuze aanpak: geld als middel om duurzaamheid uit te drukken

Bovenstaande discussie zou ook beslecht kunnen worden door een afkorting te nemen en geld als ultiem meetinstrument te nemen. Waarom vermoeien wij ons om de energieprestatie van een gebouw uit te rekenen (waardeloos; namelijk non cash), als wij ook gewoon de meters kunnen lezen? Of nog beter, wanneer wij de energierekening in euro's kunnen controleren? De euro's van deze energierekening zijn dezelfde euro's als de euro's van de huur en dezelfde euro's als van het rendement voor de belegger en dezelfde euro's als de rente (en tegenwoordig ook) aflossing van de bank.

Green lease legt verband tussen duurzaamheid en rendement

Deze gedachte is uitgewerkt in het zogenaamde “green lease contract”. In feite is het label in de “green lease” systematiek irrelevant omdat er namelijk één voortreffelijke gemene deler is tussen huur en CO2 uitstoot; namelijk EURO's.

De verhuurder belooft aan de huurder een bepaalde huur en energierekening. En naarmate de verhuurder een hoger rendement nastreeft (dat willen ze allemaal) zal theoretisch de energierekening omlaag gaan. En daarmee de CO2 uitstoot. En daarmee is het effect van de green lease dat het de duurzaamheid bevordert.

Tevens heeft het als voordeel dat de huurder en verhuurder samen tot een realistisch geacht doel moeten komen. En daarmee scheppen zij hun eigen nieuwe vastgoedrealiteit.

Nederlandse huurder meer tevreden dan ooit

Gebruikers maatschappelijk vastgoed over dienstverlening corporaties

Sjoerd Hooftman

Maatschappelijk Vastgoed nieuwe stijl

Een restaurant, een pub, een groot kinderdagverblijf, een film- en danszaal en een groot aantal creatieve bedrijven. Zalen worden gebruikt voor uiteenlopende buurtactiviteiten. Ouderwetse leslokalen zijn omgetoverd tot hippe kantoorruimtes. Waar twintig jaar geleden studenten hun lunchpauze hielden, worden nu huwelijken gesloten. Wat ooit bekend stond als Scheepvaart- en Transportcollege, is omgetoverd tot kunst- en cultuurfabriek in Rotterdam. Eigenaar van 'De Machinist' is wooncorporatie Woonbron. Nadat het pand jarenlang leegstond, verwierf de Rotterdamse corporatie het imposante pand rond 2008. Vanuit haar brede taakopvatting investeerde zij er veel euro's in (mede met Europese subsidies), ook ter bevordering van de werkgelegenheid in de wijk. De kunst- en cultuurfabriek als aanjager van de dynamiek in het stedelijk vernieuwingsgebied Delfshaven. Huurders en gebruikers van de voorzieningen blijken sinds de opening makkelijk te vinden. De Machinist als 'place-to-be' in het bruisende Rotterdam.

Sinds 2012 is ook KWH, Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector, huurder in De Machinist. Ik ben dus een dagelijkse en trotse gebruiker van maatschappelijk vastgoed. Althans, wanneer je uitgaat van de gebruikelijke definitie: een gebouw met een (semi) publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of zorg. In de afgelopen tien jaar hebben corporaties veel in maatschappelijk vastgoed geïnvesteerd (in 2011 zo'n 500 miljoen euro). En net als bij De Machinist liggen de motieven meestal in de sfeer van wijkontwikkeling en leefbaarheid. Anno 2013 klapte dat beeld razendsnel om en is de investeringsbereidheid sterk afgenomen. Niet omdat deze tak van dienstverlening niet wordt gewaardeerd. Integendeel. Wel omdat de corporatie geen diepe zakken meer heeft en er daardoor meer en meer vraagtekens worden geplaatst bij de legitimatie van deze uiteenlopende activiteiten. Woonbron zou anno 2013 geen pand a la de Machinist meer willen en kunnen verwerven.

Het helder definiëren van het begrip maatschappelijk vastgoed is overigens nog niet zo eenvoudig. Zijn corporatiewoningen eigenlijk ook niet te scharen onder deze term? Jan Veuger bepleit in zijn proefschrift van wel. In dit artikel conformeer ik me aan dat pleidooi. En zoom ik in op hoe de dienstverlening richting de huurders van dat maatschappelijk vastgoed (sociale woningen en panden met een publieke functie) wordt gewaardeerd. KWH doet hier continu onderzoek naar en zet daarbij de beleving vanuit de huurder centraal. In de navolgende bijdrage benoem ik de belangrijkste highlights uit het onderzoek over 2012.

Nederlandse huurder meer tevreden dan ooit

Huurders kunnen niet weg als ze ontevreden zijn over hun woning, hun buurt of de service van de corporatie. Daarom is het belangrijk dat corporaties zich inzetten voor een goede dienstverlening aan hun huurders. Hoe de huurder deze beoordeelt, maakt het KWH-Huurlabel sinds 1996 inzichtelijk.

Sinds 1996 heeft KWH voor circa 350 corporaties duizenden metingen voor het KWH-Huurlabel uitgevoerd. De resultaten van deze metingen bieden een unieke schat aan gegevens. Het KWH-Huurlabel is wat betreft deelname en inhoud de grootste en meest gedetailleerde benchmark van corporaties over dienstverlening.

In 2012 zijn 175 corporaties op 9 onderdelen, elke maand, elk kwartaal of één keer gemeten. De uitkomsten van dit grootschalige onderzoek van 120.000 ingevulde vragenlijsten, 177 beoordeelde corporatiewebsites en 175 onderzoeken naar telefonische dienstverlening, staan in een openbare landelijke ranking, de KWH-Prestatie-Index. Corporaties die voldoen aan een vooraf vastgesteld kwaliteitsniveau mogen het KWH-Huurlabel voeren. Dit consumentenkeurmerk is uniek. Andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en het onderwijs, beschikken nog niet over een landelijk keurmerk waarin het oordeel van de consument tot uitdrukking komt.

Top 10 in beeld

In de KWH-Prestatie-Index staan alle resultaten van de meting bij 175 corporaties. Onderstaand treft u de top 10 aan van de meting met het KWH-Huurlabel. De resultaten van alle corporaties op alle labels zijn te vinden op www.kwh.nl.

- Woningstichting De Groene Waarden 8,47
- Destion Nieuw Bergen 8,39
- Woningstichting Het Grootslag 8,33
- Woningstichting Sint Antonius van Padua 8,31
- Woningvereniging Ubach over Worms 8,30
- Slagenland Wonen 8,23
- Arcade Monster 8,22
- Woonservice Urbanus 8,19
- Woningstichting Putten 8,18
- Arcade 's-Gravenzande 8,17

Kwaliteit dienstverlening stijgt

De huurder waardeert de dienstverlening van de corporatie hoger dan ooit. Een analyse van de cijfers laat zien dat over de afgelopen vijftien jaar sprake is van een gestaag stijgende lijn. Een uitzondering hierop vormt het onderdeel klachten. Corporaties hebben nog altijd moeite om op een goede manier met klagende klanten om te gaan. De stijging in de score is opmerkelijk te noemen. In een tijd waarin corporaties zijn genooddaakt om fors te bezuinigen, zou je verwachten dat dit ook ten koste gaat van de dienstverlening aan de huurder. Maar de gemiddelde score van een 7,8 in 2012 gemeten over alle 175 corporaties, is de hoogste ooit. Kijken we naar de spreiding van de scores, dan varieert dit van een 7,05 tot een 8,47. De helft van de corporaties haalt een score tussen de 7,50 en de 7,80. Zowel

scores onder de 7,50 (11 procent) als boven de 8,10 (11 procent) zijn vrij zeldzaam. Woningstichting de Groene Waarden (nu bekend als fusiecorporatie IJsseldal Wonen) scoort in 2012 met een 8,47 voor haar dienstverlening het beste van Nederland. Dit cijfer ligt ruim boven de hoogste score van vorig jaar, een 8,22 voor Woningstichting Brummen.

Kleine corporaties scoren beter

Analyses van de resultaten naar corporatiegrootte (aantal wooneenheden van de corporatie) laten ook dit jaar zien dat kleinere corporaties in het algemeen iets beter scoren qua dienstverlening dan grotere corporaties. Het gemiddelde totaalcijfer loopt van een 7,65 in de groep grootste corporaties (meer dan 10.000 wooneenheden) tot een 7,92 in de groep kleinste corporaties (minder dan 1.800 wooneenheden). Het meest opvallende verschil is zichtbaar bij het onderdeel Contact bij de vraag 'Ik ben tevreden over de reactie die ik krijg als ik mijn corporatie een e-mail stuur of een vraag stel via de website'. De kleinste corporaties scoren hier gemiddeld een 7,6, de grootste een 6,7. Ook bij twee andere aspecten 'Hoe tevreden bent u over het contact met uw corporatie?' en 'Als ik bel, word ik goed geholpen door de medewerker die mij te woord staat' is het verschil duidelijk, zij het iets kleiner (7,9 – 7,3 en 8,4 – 8,0).

Bij het onderdeel Bereikbaarheid is het verschil het grootst bij de stelling 'Ik krijg snel een reactie als ik mijn corporatie een e-mail stuur of een vraag stel via de website.' De kleinste corporaties scoren gemiddeld een 7,6, de grootste een 7,0. Bij de vraag 'Hoe tevreden bent u over de openingstijden van uw corporatie?' is het verschil het kleinst (8,1 - 7,9), bij de overige vragen iets minder dan 0,5 punt.

De kleinste corporaties doen het ten slotte bij het onderdeel Woning zoeken met name beter op de vraag 'Hoe tevreden bent u over de informatie die u kreeg over de woning toen de woning u werd aangeboden?' (8,2 – 7,8) en 'Het inschrijven voor huurwoningen gaat snel en eenvoudig' (8,6 – 8,2).

De verschillen tussen de grootste en kleinere corporaties zijn niet op alle onderdelen even groot. Op de onderdelen Communicatie en informatie en Klachten behandelen zijn de verschillen in het gemiddelde eindcijfer zeer beperkt (0,2). Bij het onderdeel Onderhoud doen de grootste corporaties het even goed als de kleinste.

Beperkte regionale verschillen

Uit een analyse van de cijfers komen ook de regionale verschillen naar voren, maar deze zijn beperkt. De gemiddelde totaalscore ligt bij corporaties uit de regio Noord (Friesland, Groningen, Drenthe) en West (Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht, Flevoland) iets lager dan bij corporaties uit de regio Oost (Gelderland, Overijssel) en Zuid (Noord-Brabant, Limburg, Zeeland).

Het verschil in gemiddelde scores per onderdeel is het grootst bij Woning zoeken. De regio West scoort hier een 7,6, de regio Zuid een 8,0. Het verschil is vooral aanzienlijk bij de vraag 'Kon u meepraten over reparaties of verbeteringen die uw corporatie nog zou doen? Bijvoorbeeld over de kleuren of materialen die de corporatie zou gebruiken?'. De antwoorden van huurders van

corporaties uit de regio West vertalen zich in een gemiddeld cijfer van 5,5, de enquête onder huurders uit het Zuiden levert een score op van 6,7.

Continu meten

Dat corporaties bewust werken aan de kwaliteit van hun dienstverlening, is niet alleen zichtbaar in de hoge scores. Ook de manier waarop zij zichzelf laten meten is de afgelopen jaren sterk veranderd. Sinds 2006 kunnen corporaties ervoor kiezen om de meting (deels) continu uit te voeren. In eerste instantie kozen een aantal corporaties ervoor om alleen de telefonische dienstverlening continu te meten. In de jaren daarna werd ook de rest van meting steeds vaker continu uitgevoerd. In 2011, het jaar voor de lancering van het KWH-Huurlabel 2.0, waren er 15 corporaties die de volledige meting continu lieten uitvoeren. Daarnaast waren er nog 6 corporaties waarbij het onderzoek telefonische dienstverlening continu werd uitgevoerd. Hoe bijzonder is het dan dat we nu kunnen vermelden dat van de 175 corporaties die in 2012 zijn gemeten, er 127 één of meerdere onderdelen continu hebben gemeten!

Woning en Buurt

Woonconsumenten voelen zich thuis in hun woning en hun buurt. Dit blijkt uit de resultaten van de pilotmetingen op de nieuwe onderdelen Woning en Buurt. Dat wil niet zeggen dat huurders over alles tevreden zijn. De resultaten geven een genuanceerd beeld over wat er volgens huurders anders en beter kan als het de woning en de buurt betreft. De meting op de nieuwe onderdelen geeft inzicht in de waardering van huurders over hun woning en hun buurt. Huurders geven graag hun mening over deze onderwerpen blijkt uit de respons van gemiddeld 32 procent! Over het algemeen zijn huurders tevreden over hun woning en voelen zij zich hierin thuis. De indeling van de woning en het gebruiksgemak worden goed gewaardeerd. Minder tevreden zijn huurders over de bergruimte, de kwaliteit van de badkamer en het sanitair en de keuken. Ook het comfort van de woning, de schoonmaak van de algemene ruimten en de onderhoudsstaat van de woning blijven achter bij de verwachting van de klant. Daarnaast zijn verbeteringen denkbaar als het gaat om veiligheid. De gemiddelde score was een 6,66.

De buurt wordt door huurders gemiddeld goed gewaardeerd, zij voelen zich thuis in de buurt. Als het gaat om een schone buurt, hebben huurders vooral last van zwerfvuil en hondenpoep. Huurders voelen zich redelijk veilig in hun buurt. De huis- of wijkmeester is voor veel huurders geen bekend persoon, ze weten niet met welke zaken ze bij deze functionaris terecht kunnen. Daar valt een wereld te winnen! Gemiddeld scoorde het onderdeel Buurt een 6,93.

Fusie funest voor kwaliteit van dienstverlening?

Uit grootschalig onderzoek dat KWH eerder uitvoerde onder gefuseerde corporaties, bleek dat een fusie de kwaliteit van dienstverlening nadelig beïnvloedt. Zeker in de eerste periode na de fusie, scoren deze corporaties beduidend lager dan hun niet-gefuseerde collega's. Het lijkt een taaie opgave, om naast alle organisatorische wijzigingen ook oog te houden voor de klant.

Resumerend

Crisis of niet: de dienstverlening van corporaties richting de huurders en gebruikers van maatschappelijk vastgoed staat nog steeds op een hoog niveau. Dat blijkt uit het landelijk onderzoek van KWH. Dat positieve beeld staat haaks op het beroerde landelijk imago dat aan de corporaties kleeft. Die discrepantie blijft maar groeien. Onder druk van alle maatregelen van de overheid wordt het voor corporaties in de toekomst niet eenvoudig om deze hoogwaardige dienstverlening te kunnen blijven bieden. Uit de komende onderzoeken van KWH zal blijken of de huurders en gebruikers van maatschappelijk vastgoed de dupe worden.

Parallele belangen van gebruiker en eigenaar

Handhaving en optimalisatie van de eigen onderhoudsdienst

Anton Huiskamp

De belangen van gebruikers en eigenaren van (maatschappelijk) vastgoed kunnen nogal uiteen lopen. Als het om het onderhoud van vastgoed gaat kan dit anders zijn. In deze bijdrage aan de Barometer Maatschappelijk Vastgoed nemen we u mee in een nadere beschouwing op dit onderdeel.

Gemeenten beschouwen kwaliteitsmeting (63%) en beheer en exploitatie (53%) van vastgoed nog steeds als hun kerntaken als het gaat om maatschappelijk vastgoed (Tjeerdsma en Veuger 2011:14-15). Kostenreductie (als eerste) en verbetering van de kwaliteit van beheer (als derde) behoren tot de vijf meest actuele thema's (Tjeerdsma en Veuger 2011:17). Als het gaat om van het meten van de kwaliteit, dan wordt er vooral gekeken naar de technische kwaliteit en de tevredenheid van de gebruikers (Tjeerdsma en Veuger 2011:19). Het kenniscentrum voor Kwaliteit van Onderhoud en Onderhoudsbedrijven (KOVON) houdt zich bezig met onderhoudsvraagstukken van vastgoedeigenaren, zoals woningcorporaties, onderhoudsbedrijven en comakers op strategisch, tactisch en operationeel niveau en kwaliteitsontwikkeling.

KOVON doet onderzoek, begeleidt kwaliteitscertificering en adviseert eigenaren, vooral woningcorporaties, en (hun) beheerders en onderhoudspartijen van vastgoed over aspecten van vastgoedonderhoud. Het adviseren over de uitvoering van onderhoud behoort eveneens tot onze kerntaken. Met onze producten en diensten op het gebied van vastgoed en onderhoud dragen we bij aan optimalisatie van de bedrijfsvoering, transparante en eenduidige bedrijfs- en managementinformatie en meetbare kwaliteit. Dit doen we op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. We zijn partner voor eigenaren, gebruikers, vastgoed- en onderhoudsmanagers en (externe) co-makers. Onze stichtingsdoelen streven we na door uitwisseling van informatie en kennis met onze leden, woningcorporaties, vastgoedeigenaren en onderhoudsbedrijven ook als zij geen lid zijn van KOVON.

Aan de hand van onderzoekservaringen van KOVON gaan we in op aspecten van kwaliteit, tevredenheid van gebruikers en kostenreductie. Dit doen we om een antwoord te kunnen geven op de vraag of de belangen van eigenaren en gebruikers van maatschappelijk vastgoed, daar waar het gaat om onderhoud (op onderdelen), parallel lopen.

Kwaliteit

Om de kwaliteit van onderhoud meetbaar te maken en naar een hoger niveau te kunnen brengen, ontwikkelde KOVON het programma Maintenance Quality Management (MQM). Met dit programma wordt eveneens op een transparante wijze inzicht geboden in de kosten van onderhoud en kwaliteit. De basis voor het MQM certificaat vormt het INK model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit, dat

zijn waarde ruimschoots heeft bewezen in zowel het bedrijfsleven als de publieke sector. Door verschillende aspecten van een organisatie met elkaar in verband te brengen kan de organisatie blijvend haar doelstellingen realiseren.

Er is een MQM-certificaat voor onderhoudsafdelingen en -bedrijven, een MQM-certificaat voor co-makers (onderaannemers) en een MQM-certificaat voor opdrachtgevers. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld woningcorporaties en andere eigenaren van (maatschappelijk) vastgoed zoals gemeenten. MQM biedt diverse voordelen voor vastgoedeigenaren en onderhoudsdiensten als een accurate dienstverlening en goede service. Het gevolg is een hoge tevredenheid van gebruikers en lagere (faal)kosten. Met als gevolg kostenreductie en transparantie.



Elk van de schakels in de (vastgoed-/onderhouds)keten kan op zichzelf een MQM-certificaat behalen. Een optimale vorm van ketensamenwerking wordt gerealiseerd wanneer opdrachtgever, bijvoorbeeld een gemeente, opdrachtnemer (bijvoorbeeld de eigen onderhoudsafdeling) en onderaannemers (co-makers) MQM-gecertificeerd zijn. Met behulp van MQM Opdrachtgever kunnen woningcorporaties en gemeenten zonder eigen onderhoudsbedrijf de relatie met externe co-makers/(onder)aannemers kwalitatief optimaliseren. Het afsluiten van Service Level Agreements, het structureren van onderlinge relaties, het beheersen van kosten en het verbeteren van bedrijfsprocessen vormen belangrijke onderdelen van MQM. Dit draagt bij aan een succesvolle invulling van interne en externe opdrachtgevers- en opdrachtnemersrollen.

Kostenreductie

De uitgaven voor onderhoud en verbetering vormen een substantieel deel van de bestedingen van woningcorporaties en gemeenten. Bij veel eigenaren van (maatschappelijk) vastgoed worden de uitgaven voor onderhoud en verbetering aan nader onderzoek onderworpen. Aanleiding hiervoor zijn verschillend van aard. Veelal spelen technici, controllers en managers een rol in dergelijke (interne) onderzoeken. In de praktijk blijkt het echter niet eenvoudig deze betrokkenen dezelfde taal te laten spreken. Heldere en eenduidige definities ontbreken nogal eens of worden vanwege specifieke bedrijfsoverwegingen niet of niet integraal toegepast. De vraag op welke wijze vastgoed aan kostenreductie kan bijdragen is heel concreet en ligt op het operationele vlak (Bakker 2011:41). Om te kunnen werken aan kostenreductie is het gewenst duidelijk te omschrijven wat onder onderhoud wordt verstaan en wat onder verbeteringen. De twee volgende definities zijn tot stand gekomen door de werkgroep Benchmark Onderhoud op basis van het Burgerlijk Wetboek, Richtlijnen Jaarrekening (JR) en IPD Nederland.

Onderhoud

Onderhoud betreft maatregelen ter instandhouding van het vastgoed. Dit omvat al die maatregelen die nodig zijn om een woning c.q. het (maatschappelijk) vastgoed in de technische staat te houden waarin deze zich bevindt c.q. bevond aan het begin van de huurperiode, en aangevuld met die maatregelen waartoe de verhuurder op grond van het Burgerlijk Wetboek verplicht is c.q. kan worden, of waartoe de verhuurder door de gemeente in het kader van een aanschrijving op grond van de Woningwet verplicht kan worden.

Verbetering

Alles wat geen onderhoud is.

Een visualisatie van de nadere onderverdeling van onderhoud en verbetering levert de volgende indeling op:

	Onderhouden	Verbeteren
Individueel	Herstel als gevolg van slijtage of schade en mutatie onderhoud	Individuele verbeteringen en verbetering bij mutatie
Collectief	Planmatig onderhoud	Renovatie

Figuur 1: Positionering Onderhoud en Verbetering

In een onderzoek van KOVON in 2013 zijn van vier corporaties het onderhoudsbeleid geanalyseerd en onderling vergeleken. We zuiverden de cijfers van deze vier corporaties met betrekking tot onderhoud en verbetering. Op basis van de gezuiverde cijfers zijn vervolgens conclusies getrokken. Daarbij kwam de vraag op of er verklarende factoren zijn voor verschillen in de hoogte van de uitgaven voor onderhoud en verbetering tussen de vier corporaties. Daarbij zijn de volgende verklaringen te geven:

- Verschillen in beleid: om die reden heeft KOVON niet alleen het onderhoudsbeleid van de vier corporaties in het onderzoek betrokken, maar ook het energiebeleid/ duurzaamheidsbeleid en het beleid met betrekking tot (doorberekening van) verbeteringen (aan huurders).

- Verschillen in de (samenstelling van de) vastgoedportefeuille: om die reden heeft KOVON de samenstelling en de leeftijd van het bezit van de vier corporaties in het onderzoek betrokken.
- Verschillen in de wijze van rapporteren: om die reden heeft KOVON de jaarverslagen en de wijze van rapporteren van de vier corporaties in het onderzoek betrokken.
- Door de vier corporaties werden de uitgaven in het kader van onderzoek naar en verwijdering van asbest toegevoegd, als mee te nemen verklarende factoren.

We kunnen concluderen dat deze verschillen op (enkele van de genoemde) onderdelen geen verklaring kunnen vormen voor de verschillen in uitgaven voor onderhoud en verbetering in de periode van 2009 tot en met 2011, evenmin voor verschillen in de voorgenomen uitgaven voor onderhoud en verbetering zoals weergegeven in de meerjaren onderhoudsbegroting voor de periode van 2013 – 2022 van de vier corporaties.

De voorgenomen uitgaven voor onderhoud en verbetering van de vier corporaties, zoals neergelegd in hun respectievelijke meerjaren onderhoudsbegroting 2013 – 2022, zijn door KOVON vanuit verschillende invalshoeken beoordeeld en van aanbevelingen voorzien.

Per corporatie zijn door KOVON ook mogelijke andere leerpunten en mogelijkheden voor optimalisatie weergegeven. Hierbij is onder meer aandacht besteed aan beleidsmatige aspecten en elementen van bedrijfsvoering op het gebied van:

- Onderhoud
- Werkwijzen
- Cycli
- Wijze van omgaan met co-makers
- (andere) Mogelijkheden om, bijvoorbeeld door meer samenwerking, de uitgaven voor onderhoud en verbetering te verminderen en
- Mogelijkheden om meer inkomsten te verwerven.

Deze aspecten kunnen in voorkomende gevallen gebruikt worden bij het eventuele streven om (extra) te bezuinigen op de voorgenomen uitgaven voor onderhoud en verbetering.

Externe vergelijkingen met andere (al dan niet commerciële) vastgoedeigenaren op het gebied van de uitgaven voor onderhoud en verbetering blijken niet eenvoudig te zijn. Vastgoedeigenaren gaan nogal verschillend om met het boeken van de genoemde uitgaven. Dit maakt dat voorzichtigheid geboden is daar waar het gaat om onderlinge vergelijkingen van uitgaven voor onderhoud en verbetering van woningcorporaties op basis van onder andere de cijfers van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Veel corporaties baseren hun oordeel over (de hoogte van) de uitgaven voor onderhoud en verbetering desondanks op de betreffende onderdelen van de rapportages van het Centraal Fonds Volkshuisvesting. Dat dit een vertekend beeld kan geven moge duidelijk zijn. Dit blijkt ook uit het volgende overzicht, dat mede gebaseerd is op onderzoekservaringen van KOVON in 2013.

Corporatie	Jaarverslag	CFV	Resultaat	KOVON	CFV	Resultaat
1	€ 1.908,-	€ 1.700,-	€ 208,-	€ 2.208,-	€ 1.700,-	€ 508,-
2	€ 1.123,-	€ 915+€ 75	€ 133,-	€ 1.293,-	€ 990,-	€ 303,-
		€ 990,-				
3	€ 1.176,-	€ 1.173+€ 48	€ -45,-	€ 1.438,-	€ 1.221,-	€ 217,-
		€ 1.221,-				
4	€ 887,-	€ 902,-	€ -15,-	€ 1.124,-	€ 902,-	€ 222,-

Figuur : Vergelijking onderhoudskosten per verhuureenheid

De kolom 'jaarverslag' bevat het totaal van uitgaven voor onderhoud en verbetering volgens de eigen jaarrekening van de betreffende woningcorporatie. Opmerkelijk is dat het CFV geen verbeteringen onderkent bij de corporaties 1 en 4, terwijl die corporaties dat zelf wel aangeven. De kolom KOVON geeft de door ons 'gezuiverde' cijfers voor onderhoud en verbetering weer. Het zal duidelijk zijn dat het bij een besluit om te bezuinigen op de uitgaven voor onderhoud (en verbetering) belangrijk is dat dit op basis van cijfers gebeurt die vergelijkbaar zijn.

Onderhoud zelf doen of uitbesteden?

Bakker (2011) stelt dat uitbesteden van onderhoud kan bijdragen aan kostenreductie van vastgoed. Met een aantal voorwaarden, voordelen en nadelen voor uitbesteding. Vanuit onderzoekservaringen van KOVON, vooral bij woningcorporaties, is dit een te algemene vooronderstelling. Om als vastgoedeigenaar weloverwogen keuzes te maken zijn goed vergelijkbare gegevens en cijfers nodig. Dit maakt sturing op vraagstukken als 'een eigen onderhoudsdienst of juist meer uitbesteden' eenvoudiger. Goede gegevens zijn helaas niet altijd in voldoende mate voorhanden. Zijn ze voorhanden, dan worden ze niet altijd gebruikt.

Kortom: het antwoord op de vraag 'zelf doen of uitbesteden van onderhoud?' door bijvoorbeeld een gemeente, is afhankelijk van de samenstelling van het bezit, de professionaliteit en productiviteit van de (eventuele) eigen onderhoudsdienst en de gehanteerde kostenstructuur.

KOVON als kenniscentrum is behulpzaam bij het beantwoorden van deze vraag door middel van het opzetten van een kostenstructuur. In een business case is in beeld te brengen wat het optimale takenpakket en de optimale omvang voor een 'eigen' onderhoudsafdeling van een gemeente of een woningcorporatie is. Daarbij worden ook niet (direct) op geld waardeerbare, sociale- en imago aspecten meegenomen in de advisering. In meerdere situaties hebben woningcorporaties gekozen voor handhaving en optimalisatie van de eigen onderhoudsdienst.

Conclusie

De belangen van gebruiker én eigenaar van maatschappelijk vastgoed gaan parallel lopen als het gaat om transparantie en inzicht in de bedrijfsvoering, de kwaliteit en de kosten van onderhoud.

Bronnen

Tjeerdsma, A. en J. Veuger (2011), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen.

Bakker, G. (2011), *Uitbesteden aan commerciële vastgoedmanager of corporatie?* In: *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed, Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Ruimte voor privaat initiatief vereist een level playing field

Bezuinigen vraagt om transparante huurprijsystematiek

Eltje de Klerk en Henk de Kok

Er is geen eenduidige huurprijsystematiek voor gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. De praktijk laat een bonte verzameling van verschillende methodieken zien. Logisch, want iedere gemeente kan het eigen beleid bepalen of er voor kiezen geen beleid te voeren. Maar ook bezwaarlijk, want het gaat ten koste van transparantie en een 'level playing field'. Zeker nu bezuinigingen gemeenten dwingen meer aan de markt over te laten, is het de hoogste tijd om orde op zaken te stellen.



Stad van Nederland, Het Nieuwe Instituut (foto: Mike Bink)

Huidige situatie: grote verschillen in huurprijsbepaling

Feit is dat de gemiddelde huur van gemeentelijke sport- en cultuuraccommodaties onder de kostprijs ligt, zo blijkt uit de uitkomsten van de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed. Via het vastgoed worden instellingen dus vaak indirect gesubsidieerd. Tegelijkertijd zijn er maatschappelijke instellingen die marktconform huren van marktpartijen. Daardoor is er een bepaalde mate van ongelijkheid tussen maatschappelijke instellingen. Het is in Nederland dan ook onmogelijk om gemeentelijke subsidies te vergelijken, vanwege de ongelijkheid in 'huisvestingssubsidie'. Een groot handicap bij landelijke benchmarking.

In de huidige situatie wordt de huurprijs van maatschappelijk vastgoed per gemeente anders vastgesteld: de ene gemeente vraagt een kostendekkende huurprijs, de andere een markthuurlen en weer een andere beleidshuur. Daarnaast zijn er gemeenten die verschillende methodieken naast elkaar hanteren. Ook binnen de richtlijnen van Besluit Begroting Verantwoording (BBV) – op basis waarvan gemeenten hun begroting en verantwoordingstukken moeten opstellen – is er ruimte voor het toepassen van deze verschillende methodieken.

Kostendekkende huur - een korte toelichting

Wat is kostendekkende huur?

Bij een kostendekkende huurprijssystematiek berekent de gemeente kapitaallasten (rente en afschrijving), zakelijke lasten (verzekeringen, belastingen e.d.) en een reservering (groot onderhoud door aan de huurders. Er kan een huurverhogingssysteem worden toegepast of er kan voor worden gekozen alleen de laatste twee soorten lasten jaarlijks te indexeren. De Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed (in 2011 opgegaan in Bouwstenen voor Sociaal) pleitte enkele jaren geleden voor kostendekkende huur en gaf in 2008 de handreiking 'Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed' uit. In deze handreiking worden aanwijzingen gegeven hoe omgegaan zou moeten worden met de waardebepalende parameters, zoals restwaarde en exploitatie c.q. afschrijvingstermijn. Daarnaast kunnen de globale richtlijnen van het BBV worden gevolgd: exploitatietermijn van 40 jaar; niet afschrijven op de grond; investeringen in de opstal afschrijven tot restwaarde 0.

Kanttekeningen:

Wie dacht dat kostendekkende huur bij alle gemeenten op dezelfde wijze wordt berekend, moeten we teleurstellen. De ene gemeente berekent deze huur op basis van annuïtaire afschrijvingen, terwijl de andere gemeente lineair afschrijft. De jaarlijkse annuïteiten zijn ieder jaar gelijk. Bij gemeenten die er echter voor kiezen lineair af te schrijven, is de rentecomponent in de eerste jaren van de exploitatietermijn relatief hoog en in het laatste jaren relatief laag tot vrijwel nihil. Bij lineair afschrijven ontstaat hierdoor een onlogische verloop in de hoogte van de huur: in de beginjaren is de huur buitenproportioneel hoog en besteedt de gebruiker een onevenredig groot gedeelte van zijn (subsidie)budget aan huur. In de laatste jaren is de huur juist relatief laag. Daarom wordt dit euvel in de praktijk ook wel verholpen door het inzetten van een gemeentelijke egaliseringsreserve. De gemeente moet natuurlijk wel de financiële middelen hebben voor het aanleggen van zo'n reserve.

Een **voorbeeld** dat het grote verschil laat zien tussen kostendekkende huur op basis van annuïtaire en van lineaire afschrijving:

Object: gebouw met cultureel maatschappelijke functie van circa 6.400 m² bruto
Kostendekkende huur (annuïtair): € 195 per bruto m.² p.j. exclusief btw
Kostendekkende huur (lineair): aflopend van € 240 naar € 140 exclusief btw
(respectievelijk in het eerste en het laatste jaar van de exploitatietermijn).

Andere redenen dat kostendekkende huur niet altijd onderling vergelijkbaar is:

- Het aftoppen van de onrendabele top (bijvoorbeeld door middel van eenmalige subsidies) verlaagt de kapitaallasten en daarmee de kostendekkende huur.
- Het verschil in parameters waar gemeenten mee rekenen (interne rekenrente, restwaarde en exploitatietermijn).

Bovendien blijkt de praktijk weerbarstig: hoewel veel gemeenten in beleidsstukken aangeven met een kostendekkende huur te werken, blijkt dit nog niet altijd voor de hele portefeuille te zijn doorgevoerd of dekt de huurprijs toch niet volledig de werkelijke lasten.

Voordelen kostendekkende huur:

- Optimale allocatie van middelen
- Transparantie

Nadelen kostendekkende huur:

- Een kostendekkende huur in combinatie met lineair afschrijven is complex.
- Administratief is kostendekkende huur bewerkelijker dan werken met een vaste beleidshuur.
- Bij (nieuwe) gemeentelijke panden komt het regelmatig voor dat de stichtingskosten hoog oplopen. De kostendekkende huur kan dan zeer hoog uitkomen, zeker als met een restwaarde voor de opstal van '0' is gerekend.

Markthuur - een korte toelichting

Wat is markthuur?

“Het geschatte bedrag waarvoor een object of ruimte binnen een object op de taxatiedatum verhuurd zou worden tussen een bereidwillige verhuurder en een bereidwillige huurder op passende huurvoorwaarden in een marktconforme transactie, na een behoorlijke marketing waarbij de partijen geïnformeerd, zorgvuldig en zonder dwang hebben gehandeld.” (RICS, taxatiestandaarden).

Een voorwaarde voor het bepalen van markthuur is een transparante markt waarin voldoende data beschikbaar is. Dit betreft bijvoorbeeld informatie van huurtransacties van vergelijkbare panden, waarmee via de comperatieve (vergelijkende) methode tot een vaststelling van de markthuur gekomen kan worden.

Kanttekeningen:

Ten aanzien van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is (nog) geen sprake van marktwerking en een (transparante) markt. Er zijn nog weinig private partijen actief op deze markt en informatie uit de gemeentelijke administratie biedt nog weinig houvast. Zo wordt de boekwaarde van gemeentelijke panden bepaald op basis van de richtlijnen van het BBV en staat los de marktwaarde. De verwachting is dat meer private eigenaren op de markt van maatschappelijk vastgoed actief worden, zodat er op termijn meer 'market evidence' ontstaat.

Het ontbreken van een transparante markt heeft tevens te maken met de één-op-één relatie tussen gemeente en gebruiker. Bijvoorbeeld: de gemeente bouwt een nieuw theater voor de enige gemeentelijke theaterinstelling. Dit mechanisme houdt marktwerking in de wereld van gemeentelijk vastgoed tegen. Verdere (regionale) ketenvorming in de maatschappelijke sector kan het aantal potentiële gebruikers van gemeentelijke panden doen toenemen. Ook het aanbesteden van maatschappelijke functies, zou kunnen bijdragen aan het vergroten van het aantal potentiële gebruikers en daarmee aan een grotere marktwerking.

Dat het toepassen van markthuur reeds in de huidige situatie kan, laat een bijvoorbeeld uit de gemeente Nijmegen zien. De nieuwbouw van het filmhuis Lux in Nijmegen, onderdeel van de Mariënborg-ontwikkeling, leverde een zeer hoge kostendekkende huur op. In 2004 is de boekwaarde met 2,4 miljoen euro op basis van een taxatie afgewaardeerd en de kostendekkende huur is vervolgens verlaagd van € 509.000,- per jaar naar een kostendekkende huurprijs die overeenkomt met een markthuurprijs van € 322.000,- per jaar. (De Klerk, 2011, Professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed, interview Sweens en Peters).

Voordelen markthuur:

- Gemeente en instellingen zijn niet tot elkaar ‘veroordeeld’. De eigenaar-verhuurder kan als de huidige huurder vertrekt of failliet gaat naar verwachting tegen dezelfde condities opnieuw verhuren. De huurder kan zich vrij bewegen op de markt.

Nadelen markthuur:

- Het zal enige tijd duren voordat er voldoende ‘market evidence’ beschikbaar is en er een (transparante en goed functionerende) markt voor maatschappelijk vastgoed ontstaat.
- Gemeentelijk vastgoed bestaat voor een substantieel deel uit incurante panden, waarvan de markthuur in de meeste gevallen lastig te bepalen is.
- Markthuur kan onder de kostprijs liggen. Er is dan sprake van indirecte subsidie.
- Met het invoeren van markthuur zijn kosten voor taxaties gemoeid.

Beleidsuur of maatschappelijke huur - een korte toelichting

Wat is beleidsuur of maatschappelijke huur?

Beleidsuur (ook wel maatschappelijke huur) is een huur die vastgesteld wordt vanuit beleidsmatig oogpunt.

Meestal is de beleidsuur uitgedrukt in een vast bedrag per m² (bijvoorbeeld € 100 per m² per jaar). Deze vaste huurprijs geldt voor alle panden die de gemeente aan maatschappelijke instellingen verhuurt.

De huur kan echter ook bepaald worden op basis van een (van te voren bepaald) deel of percentage van de werkelijke kosten van de vastgoedexploitatie. Een voorbeeld hiervan is een gemeente die geen rentelasten en afschrijving doorbelast in de huur, maar wel de zakelijke lasten en een reservering voor groot onderhoud. Het gaat in dat geval dan niet om een beleidsuur die voor alle panden gelijk is.

Kanttekeningen:

De grote vraag is welke organisaties in aanmerking komen voor zo'n maatschappelijke huur. In principe gesubsidieerde organisaties. Maar wat als er nu organisaties zijn die niet gesubsidieerd worden, niet commercieel zijn en een maatschappelijk doel dienen. In de praktijk gebeurt het dan al dat ook deze instellingen voor beleidsuur in aanmerking komen.

Voordelen beleidsuur of maatschappelijke huur:

- Bij een vaste beleidsuur: de huur van verschillende gebouwen is vergelijkbaar. Dit maakt het overzichtelijk voor de gemeente. Voor de instellingen is de huurprijs geen drempel om over te stappen van het ene naar het andere gemeentelijk pand.
- Bij het doorberekenen van een deel van de werkelijke kosten: dit voorkomt het rondpompen van gemeentelijk geld.

Nadelen of maatschappelijke huur:

- Bij een vaste beleidsuur: er is geen optimale allocatie van middelen, doordat alle panden - ongeacht hun kwaliteit - gelijk 'geprijsd' zijn.
- Bij het doorberekenen van een deel van de werkelijke kosten: de huur ligt onder de werkelijke kostprijs. Er is daarmee sprake van intransparantie en indirecte subsidie.

Ingrijpende bezuinigingen op functies, dwingt te kijken naar huurprijsbeleid

Als we kijken naar mogelijke toekomstige ontwikkelingen, is het goed te realiseren dat gemeentelijk huurprijsbeleid niet op zichzelf staat: er is een verband met subsidiestromen in de diverse

beleidsvelden. Immers, maatschappelijke organisaties die subsidie ontvangen gebruiken daarvan een deel voor de huisvestingslasten. En wanneer ze huren van de gemeente, bepaalt het gemeentelijk huurprijsbeleid die huisvestingslasten.

Momenteel vinden ingrijpende veranderingen plaats in de subsidiëring van de beleidsvelden en dit dwingt om ook te kijken naar de huurprijsystematiek. Gemeenten staan aan de vooravond van grote bezuinigingen. Het kabinet legt wettelijke taken op het brede terrein van werk, jeugdzorg en de zorg bij de gemeenten neer. De 18 miljard euro die gedecentraliseerd wordt, is onvoldoende om deze taken uit te voeren. Bovendien krimpen de inkomsten uit het Gemeentefonds, omdat het fonds gekoppeld is aan de groei of krimp van de netto rijksuitgaven.

De druk op gemeentelijke budgetten neemt hierdoor zodanig toe, dat de bezuinigingen op autonome taken, zoals openbaar onderhoud, welzijn, sport en cultuur tot 40% zouden kunnen oplopen (Wijn en Van Oort, 2013, Decentralisatie verzorgingsstaat drijft cultuur in het nauw).

Beleidsafdelingen van gemeenten buigen zich koortsachtig over de wijze waarop de bezuinigingen behaald zouden moeten worden, maar zeker is dat de sectoren welzijn, sport en cultuur zullen inkrimpen, waardoor leegstand van gemeentelijk vastgoed dreigt.

Tegelijkertijd staan er nieuwe typen organisaties op: flexibele, ad hoc gesubsidieerde of ongesubsidieerde partijen en burgerinitiatieven die huisvesting nodig hebben. Als gemeenten hun vastgoed indirect blijven subsidiëren, ligt hierbij de discussie over staatssteun op de loer. Om deze discussie voor te zijn, zou overgegaan kunnen worden op markthuur voor gemeentelijk vastgoed. Het invoeren van markthuur voor gemeentelijk vastgoed zou het ontstaan van een 'level playing field' stimuleren, waarin ook marktpartijen kunnen opereren.



Stad van Nederland (toekomst), Het Nieuwe Instituut (foto: Mike Bink)

Conclusie: via kostendekkende huur, naar markthuur

Veel gemeenten wensen hun vastgoedtaken samen met andere partijen op te pakken, in plaats van zelf volledige verantwoordelijkheid te dragen, zo bleek tijdens de Conferentie Maatschappelijk Vastgoed van Elba Media dit jaar.

Transparantie in subsidiestromen is daarvoor een voorwaarde. Want hoe kunnen marktpartijen een volwaardige rol spelen als gemeenten via indirecte subsidies de huur voor hun maatschappelijk vastgoed kunstmatig laag houden? Door subsidie uitsluitend via de beleidsafdeling te verstrekken en de huisvestingslasten per object kostendekkend door te belasten ontstaat transparantie en inzicht in de werkelijke kosten.

Het invoeren van markthuur voor gemeentelijk maatschappelijk vastgoed, zou een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelen van een 'level playing field'. Op voorwaarde dat gemeenten de werkelijke kosten van het vastgoedtransparant in beeld brengen en er geen sprake meer is van verborgen subsidies.

Voor veel gemeenten is het invoeren van markthuren nu nog een brug te ver, aangezien ze eerst nader inzicht moeten verwerven in de werkelijke kosten van de vastgoedexploitatie.

Er is echter een groeiende groep gemeenten en marktpartijen die 'market evidence' opbouwt. Het invoeren van markthuren en een 'level playing field' voor gemeentelijk maatschappelijk vastgoed, waarin ook marktpartijen een volwaardige rol spelen, zien wij daarom als realistisch toekomstperspectief. En naast realistisch ook broodnodig, vanwege de terugtrekkende beweging van gemeentelijke overheden.

Bewogen of afgewogen

Wat bepaalt het aandeel maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties?

Rik Koolma

Enige jaren geleden was maatschappelijk vastgoed in de wereld van de woningcorporaties zo iets als melk in de reclame: Het is goed en het moet. Het begrip 'zoemde' rond en tal van corporatiebestuurders keken rond in hun werkgebied of er gebouwen leeg stonden waarmee ze iets voor de maatschappij zouden kunnen betekenen. Woningbouwvereniging 'Het Oosten' was trendsetter met de overname van het spiritueel centrum 'Oibibio', een acquisitie waarvoor het ministerie speciaal toestemming gaf. Ook door nieuwbouw zijn woningcorporaties eigenaar en verhuurder van maatschappelijk vastgoed geworden. Bekend is de bouw van 'brede scholen' in het kader van de wijkaanpak en complexen waarin huisartsen onder een dak (HOED) gehuisvest worden. Deze activiteiten paste in een verbreding van het werkveld van woningcorporaties, waarmee ze ondermeer gestalte gegeven hebben aan het prestatieveld leefbaarheid.

We zitten intussen in een andere tijd. Waarover de discussies nu gaan wil ik laten rusten. Wel is het opvallend om te lezen (Daling, 2013) dat de Nationale maatschappij tot behoud, ontwikkeling en exploitatie van industrieel erfgoed (BOEI) een aantal complexen van woningcorporaties overgenomen heeft. Bij nader inzien blijken de corporaties daarvoor geen goede bestemming gevonden te hebben. Maatschappelijk vastgoed zit in een andere sfeer dan gewoon bedrijfsnonroerend goed. Toch spelen ook bij maatschappelijk vastgoed afwegingen over de verhouding tussen kosten en baten en risicoverdeling. Maatschappelijke initiatieven kunnen ondersteund worden door er gebouwen voor beschikbaar te stellen. Zodra de huren de kosten niet dekken, dan subsidiëren corporaties de gebruikers indirect. Het is de vraag waarom corporaties dit zouden doen, vooral in de gevallen waarin andere (maatschappelijke) instellingen de gebruikers zijn. Ook kleven er risico's aan de aankoop en de bouw van incurante gebouwen en objecten, risico's die corporaties naar zich toe getrokken hebben.

De exploitatie van maatschappelijk vastgoed is nog een tamelijk onontgonnen terrein. Er is weinig literatuur beschikbaar die inzicht geeft in hoe instellingen, en in het bijzonder woningcorporaties met maatschappelijk vastgoed omgaan. Het is onderwerp van een lopend promotieonderzoek (Veuger, 2012).

Met dit artikel wil ik bijdrage aan inzicht in de materie van het maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties. Ik zal dat doen door middel van een statistische analyse van de verantwoordingsgegevens van alle woningcorporaties (CorpoData) over de jaren 2007-2010. De vraag bij de analyse luidt: Wat bepaalt het aandeel maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties? Het is natuurlijk een beperkt deel van het vraagstuk. Ik ga voorbij aan de resultaten met de exploitatie en aan de maatschappelijke effecten van dit bijzondere vastgoed.

Op basis van mijn promotieonderzoek (Koolma, 2008) heb ik een aantal variabelen geselecteerd die van invloed zouden kunnen zijn op de beslissing om maatschappelijk vastgoed aan te kopen. Een dominante variabele was de grootte van de corporatie, gemeten in het aantal eenheden. Deze variabele is omgezet naar een natuurlijk logaritme waarmee gemakkelijker een lineair verband gevonden kan worden. Dit houdt verband met de ervaring dat het verschil tussen corporaties van 1.000 en 4.000 eenheden veel groter is dan het verschil bijvoorbeeld tussen corporaties van 21.000 en 23.000 eenheden.

Deze variabelen bleken eerder (verantwoordingsjaar 2002) van belang voor acquisitie- en investeringsbeslissingen van corporaties. Dit was in de periode waarin corporaties zich begonnen te profileren als vastgoedondernemer en corporaties met een uitgesproken aandacht voor de sociale huisvestingstaak bepaald niet tot de koplopers gerekend werden.

Zo rond 2005 is er veel discussie losgekomen over het functioneren van woningcorporaties. Ze zouden te weinig doen met hun vermogen, in een krant geïllustreerd met een cartoon van slapende huisjes. De discussie over een eventuele onderbesteding van het vermogen van woningcorporaties is geagendeerd door het Centraal Fonds (CFV, 2003). Het is naderhand onderdeel geworden van de financiële beoordeling door het CFV en het ministerie, de zogenaamde C-status ("vermogen hoog ten opzichte van activiteiten"). De C-status is overigens vervallen in 2010. De status is als variabelen toegevoegd aan de analyse, in de veronderstelling dat als corporaties met vermogensovermaat eerder geneigd zouden zijn om te investeren in maatschappelijk vastgoed.

De discussie over de vermogensovermaat en het functioneren van de woningcorporaties (Conijn, 2005) vormen een achtergrond van de wijkaanpak. Sommige corporaties waren daarmee al bezig voordat Kabinet Balkenende IV en minister Vogelaar in het bijzonder de krachtwijken in het leven riepen. In de analyse wordt gezien of er een verband is tussen de aanwezigheid in krachtwijken en de acquisitie van maatschappelijk vastgoed. In de wijkaanpak werd onderscheid gemaakt tussen sociale en fysieke leefbaarheidsmaatregelen. Hiervoor zijn in de jaarlijkse verantwoording posten opgenomen, naast de registratie van het aantal nieuwe eenheden maatschappelijk vastgoed en de oppervlakte van het totaal. Sinds 2008 koppelt het Waarborg Fonds Sociale woningbouw de borging aan een beoordeling van de kasstroom van woningcorporaties. Er ontstond in die periode ook bij woningcorporaties meer besef dat kasstromen belangrijk zijn. Als financiële variabele is daarom behalve de solvabiliteit (CFV berekening op basis van weerstandvermogen) de kasstroom in verhouding tot het balanstotaal opgenomen.

In de toelichting op zijn promotieonderzoek benadrukt Veuger het belang van professionalisering. Dit is hier uitgewerkt met de veronderstelling dat corporaties die al ervaring hebben met de exploitatie van bedrijfsroerend goed eerder geneigd zijn om ook maatschappelijk vastgoed te gaan exploiteren.

Als eerste is gekeken naar de ontwikkeling met de leefbaarheidsprestatie van de woningcorporaties in de periode 2007-2010.

Leefbaarheidsposten	2007	2008	2009	2010
Leefbaarheidsuitgaven totaal	50.236	268.523	296.961	289.674
Leefbaarheidsuitgaven sociaal	26.270	139.113	166.380	160.621
Leefbaarheidsuitgaven fysiek	23.966	129.410	130.581	129.053
Aantal eenheden maatschappelijk vastgoed	2.153	3.046	3.837	5.494
Totaal oppervlakte maatschappelijk vastgoed	366.891	608.714	823.368	1.180.768

Tabel1: Leefbaarheidsprestaties 2007-2010 sector totaal (bron CorpoData)

Er is per jaar een toename te zien van het totaal oppervlakte maatschappelijk vastgoed, vrijwel rechtlijnig vanaf 2007. Gerekend in aantal eenheden vastgoed springt 2010 eruit. Bij de andere posten is te zien dat in 2008 op een niveau gekomen dat daarna vastgehouden werd.

De statistische analyses zijn uitgevoerd in twee stappen. Eerst zijn alle variabelen paarsgewijs gemeten door middel van de bi-variate Pearson correlatie. Variabelen die een significant verband vertonen met de leefbaarheidsposten zijn vervolgens geselecteerd voor multiple lineaire regressieanalyses.

Opvallend genoeg zijn er geen variabelen in de multiple regressie analyse een significante correlatie hebben met het aantal eenheden maatschappelijk vastgoed. Noch stedelijkheid noch de aanwezigheid in Vogelaarwijken vormt een steekhoudend verklaring. Er is ook geen verband gevonden met de nieuwbouw van koop- en huurwoningen of de verkoop van bestaande huurwoningen. Ook de veronderstelling dat ervaring met bedrijfsonroerend goed een rol speelt blijkt niet te kloppen. Er is in ieder geval geen verklaringsmodel gevonden dat opweegt tegen de kans op toeval. De vermoedelijke reden hiervan is dat de beslissing om maatschappelijk vastgoed te verwerven afhankelijk zal zijn van wat er beschikbaar komt en mogelijk van verschillen in gedrag tussen corporatiebestuurders.

Voortgang in de tijd vertoont een duidelijk verband met de oppervlakte van het maatschappelijk vastgoed, zoals tabel 1 laat zien. Het jaar is als variabele weggelaten om beter te kunnen vaststellen welke variabelen een verband hebben met de omvang van het maatschappelijk vastgoed. Die blijken de stedelijkheid en in mindere mate de personeelslasten per wooneenheid te zijn. Andere variabelen vertonen geen significant verband. Stedelijkheid als verklaring is aannemelijk. Het inhoudelijke verband met personeelslasten is ingewikkelder. Als we aannemen dat het aantal eenheden maatschappelijk vastgoed verwaarloosbaar is ten opzichte van de 2.3 miljoen huurwoningen die woningcorporaties beheren, dan kan er gesteld worden dat corporaties met een naar verhouding duurder werkapparaat eerder een omvangrijk bestand maatschappelijk vastgoed hebben. Dit zou kunnen doordat corporaties voor de ontwikkeling van de wijkaanpak extra mensen in dienst genomen hebben. Opvallend is dat de aanwezigheid in Vogelaarwijken geen effect meer sorteert als de stedelijkheid als variabele geselecteerd is. Ook wat betreft de omvang van het maatschappelijk vastgoed speelt de ervaring met bedrijfsonroerend goed geen rol.

Geen significant verband

Opvallend is ook dat geen van de financiële variabelen een significant verband heeft met de aandelen maatschappelijk vastgoed die woningcorporaties hebben. Deze uitkomst is overigens consistent met een analyse van de portefeuille aanpassingen van woningcorporaties (Koolma, 2013). De kasstroom, de solvabiliteit noch de vermogensstatus heeft invloed. Dit laatste is opmerkelijk, aangezien de verwachting zou zijn dat vermogensovermaat corporaties zou aanzetten tot investeringen in maatschappelijk vastgoed. Ongetwijfeld zal de discussie over de vermogensovermaat invloed hebben gehad op beslissingen van woningcorporaties in het kader van de leefbaarheid. De regering en ook gemeentebesturen hebben druk gezet op corporaties om meer te investeren. Er is echter niet vast te stellen dat er een verband bestaat tussen de vermogensstatus van woningcorporaties en investeringen in maatschappelijk vastgoed of de leefbaarheidsuitgaven. Vermoedelijk heeft de beeldvorming van 'het geld dat tegen de plinten klotst' voor druk gezorgd ongeacht de feitelijke vermogenspositie van woningcorporaties.

De analyses leveren maar in bescheiden mate significante correlaties op. Voor het aantal eenheden maatschappelijk vastgoed is geen significant model gevonden, terwijl het gevonden model bij de oppervlakte van het vastgoed maar 6,7% van de variantie verklaart. Daarom is de vraag gesteld of geringe significantie voor de leefbaarheidsposten in het algemeen geldt. Leefbaarheidsuitgaven totaal zijn voor 27% te verklaren met de geselecteerde variabelen stedelijkheid, grootte, bezitsaandeel in Vogelaarwijken en bezitsaandeel in de werkgemeenten. Overigens heeft het bezitsaandeel Vogelaarwijk voornamelijk invloed op de fysieke leefbaarheidsuitgaven. De geringe significantie is dus kenmerkend voor de leefbaarheidsposten die betrekking hebben op maatschappelijk vastgoed.

Weinig verklaringen en niet gevonden verbanden

In het algemeen geldt dat gevonden statistische verband een verklaring kunnen geven voor het gedrag van een populatie, maar dat niet wil zeggen dat de gevonden verbanden ook op individueel niveau van toepassing zijn. Met dit onderzoek is vastgesteld dat er vanuit de items uit de verantwoordingsinformatie weinig verklaring te geven is voor de aandelen maatschappelijk vastgoed in de portefeuilles van woningcorporaties. Ook verwachte verbanden, zoals de vermogenspositie, de ervaring met bedrijfsonroerend goed en de grootte van de corporatie zijn niet gevonden. Het verdient daarom aanbeveling om met behulp van casus- en survey-onderzoek bij woningcorporaties meer inzicht te krijgen in de manier waarop woningcorporaties beslissingen nemen over de acquisitie, bouw en exploitatie van maatschappelijk vastgoed.

Bronnen

- CFV. (2003). *Investeren uit steen - Vermogensovermaat woningcorporaties*. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Conijn, J. B. (2005). *Woningcorporaties - naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*. Amsterdam: RIGO.
- Daling, T. (2013, april 15). *Non-profitontwikkelaar zoekt nieuw leven voor verlaten fabrieken en monumenten*. Het Financieele Dagblad.
- Koolma, H. M. (2013). Information and adaptation in a public service sector: The case of the Dutch public housing sector. *CCISE*. Porto: CCISE.
- Koolma, H. M. (2008). *Verhalen en prestaties - een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties*. Rotterdam: Rik Koolma VH&RO.
- Veuger, J. (2012). *Waardedenken & Besturen van woningcorporaties (in bewerking)*. Proefschrift.

Schoolgebouwen in Oost Groningen

Gemeente nog steeds probleemeigenaar

Dirk Koostra

De meest recente ontwikkeling op het gebied van onderwijshuisvesting is het advies van de Onderwijsraad om de sluitingsnorm te verhogen van 23 naar 100 leerlingen. Het is begrijpelijk dat dit protesten oproept. Deze wijziging heeft landelijke impact maar raakt ook zeker Oost Groningen. Er is echter meer aan de hand. Eerder hebben de PO Raad en de Rijksbouwmeester al geconstateerd dat de bekostigingssystematiek voor de huisvesting van primair onderwijs niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd. Vanuit die gedachte wordt een promotieonderzoek gedaan naar de mogelijkheden om te komen tot een nieuwe bekostigingssystematiek voor de huisvesting van primair onderwijs. Deze bijdrage is gebaseerd op één van de deelonderzoeken van het promotieonderzoek.

Uit de brief die de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap op 29 mei 2013 schreef aan de Tweede kamer blijkt dat in het hele land de komende jaren rekening moet worden gehouden met dalende leerlingaantallen. Die daling zal tot 2020 gemiddeld 9 procent bedragen er zullen ook gebieden zijn waar een daling van meer dan 30 procent wordt verwacht.

De regio waar dit onderzoek zich op richt zal niet te maken krijgen met de grootste dalingen in leerlingaantallen. Toch is het interessant om juist Oost Groningen tegen het licht te houden. Redenen hiervoor zijn onder meer de betrokkenheid van de Hanzehogeschool bij diverse onderzoeken naar de gevolgen van de demografische ontwikkelingen in het gebied en de veronderstelling dat juist in deze regio scholen al op dit moment wel eens een overmaat zouden kunnen hebben.

Waar schoolgebouwen moeten sluiten ontstaat ook voor de gemeente als economisch eigenaar een probleem. Er komt immers een gebouw vrij dat boekhoudkundig nog een zekere waarde vertegenwoordigd en waarbij in een aantal gevallen wellicht zelfs fors in is geïnvesteerd. Het is maar de vraag of een gemeente dergelijke gebouwen kan verkopen zonder een verlies te moeten nemen.

Het betreffende gebied is afgebakend als één van de 40 COROP-gebieden waarin Nederland is onderverdeeld. Een dergelijk gebied is een regionaal niveau tussen provincies en gemeenten in. Oost Groningen wordt daarin aangeduid als COROP 1 en bestaat uit een achttal gemeenten: Stadskanaal, Oldambt, Bellingwedde, Menterwolde, Menterwolde, Pekela, Veendam en Vlagtwedde.

Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is tot stand gekomen in samenwerking met het kadaster. Op basis van deskresearch is in kaart gebracht welke schoolgebouwen in Oost Groningen concreet in gebruik waren. Vervolgens heeft het kadaster van de percelen en gebouwen op die adressen de beschikbare objectgegevens aangeleverd.

De gegevens van het kadaster bieden zicht op eigendomssituatie, omvang en bouwjaren van schoolgebouwen. Bron van de gegevens van het kadaster is de basisadministratie adressen en gebouwen, kortweg wel BAG genoemd. Hoewel de BAG informatie in eerste aanleg bij het kadaster is aangeleverd door de betrokken gemeenten komt het wel eens voor dat er aanzienlijke verschillen zijn tussen de daadwerkelijke oppervlakten en de gegevens uit de BAG.

Vervolgens is aan de betrokken schoolbesturen in de regio gevraagd om nadere informatie ten aanzien van de schoolgebouwen en het gebruik daarvan. Het gaat daarbij om de leerlingaantallen, de totale bruto vloeroppervlakte van de gebouwen en het aantal leslokalen. Dit is gedaan om op basis daarvan uitspraken te kunnen doen over benutting van de capaciteit van de onderwijsgebouwen.

Uiteindelijk zijn de gevraagde gegevens alleen van Scholengroep Opron ontvangen. Andere besturen hebben in de beschikbare tijd geen mogelijkheid gezien om de gevraagde gegevens te verzamelen. Een tweetal besturen verwees naar onderzoek van de Scholenbouwmeester, in het kader waarvan de gevraagde informatie reeds was verstrekt. De uitkomsten van het onderzoek van de Scholenbouwmeester zijn echter nog niet gepubliceerd, zodat ook niet op die wijze over de informatie kon worden beschikt.

Op basis van de gegevens van het kadaster kan een algemeen beeld worden geschetst van de eigendomssituatie en kan de verdeling van de bouwjaren van de schoolgebouwen worden weergegeven.

Met de gegevens die van Scholengroep Opron zijn verkregen is op basis van de totale bruto vloeroppervlakten en de leerlingaantallen berekend hoeveel vierkante meter men per leerling beschikbaar heeft. Tevens is het aantal leerlingen afgezet tegen het aantal beschikbare klaslokalen.

Eigendomssituatie

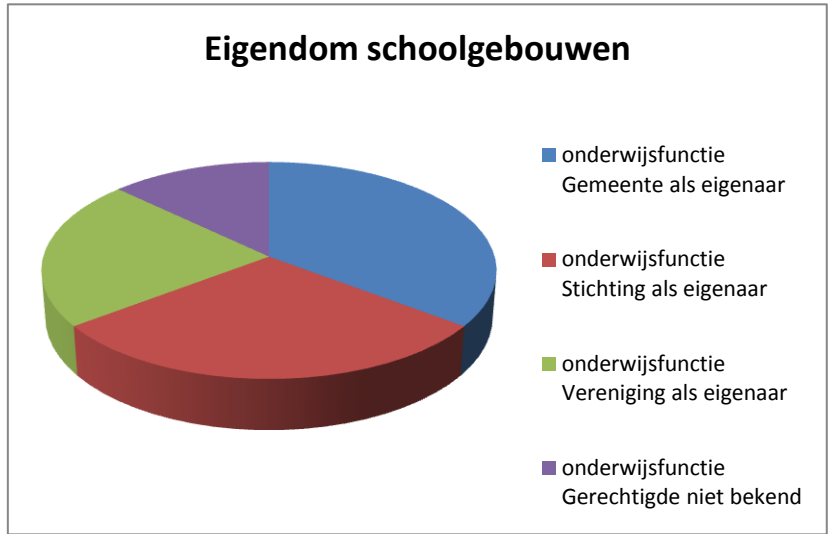
Grofweg vallen in Oost Groningen drie soorten gerechtigden tot de schoolgebouwen te onderscheiden. Dit zijn gemeenten zelf, stichtingen of verenigingen. Alle acht betrokken gemeenten bezitten vanuit die hoedanigheid schoolgebouwen.

De gemeente Oldambt, ontstaan uit de voormalige gemeenten Scheemda, Reiderland en Winschoten, komt echter het meest voor in de categorie schoolgebouwen met een gemeente als eigenaar. Daarbij staat de voormalige gemeente voor het betreffende gebouw nog vermeld als eigenaar.

Eén schoolgebouw, dat van de speciale school voor Basisonderwijs De Baldakijn wordt door het kadaster niet genoemd als vereniging of stichting en valt om die reden buiten de hoofdcategorieën die hierboven werden onderscheiden.

De gegevens van het kadaster leverden tevens een categorie objecten op waarvoor in het geheel geen gerechtigde werd genoemd. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat laatstgenoemde categorie feitelijk uiteenvalt in eigendommen voor de drie overige categorieën.

Voor zover de huisvesting van het openbaar primair onderwijs niet in eigendom is van de betreffende gemeente is de eigendom in handen van een stichting. Ook de huisvesting van het katholieke basisonderwijs is in eigendom bij stichtingen. Het vastgoed voor het protestants-christelijk basisonderwijs is in eigendom bij verenigingen.



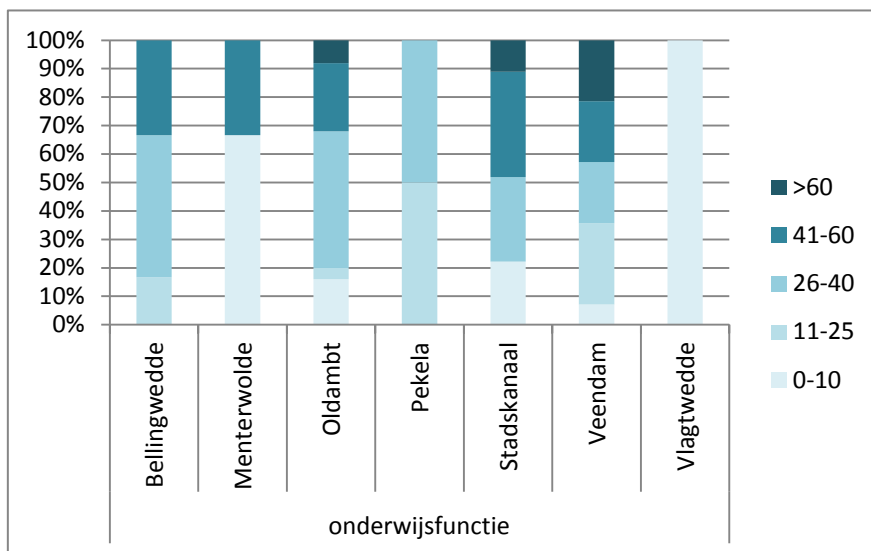
Figuur 1: verdeling hoedanigheid eigendommen schoolgebouwen

Bouwjaren

De BAG gegevens die het kadaster van de schoolgebouwen heeft verstrekt omvatten eveneens de bouwjaren. Een eerste blik op deze gegevens laat zien dat de schoolgebouwen momenteel die in Oost Groningen in gebruik zijn, gebouwd zijn tussen 1925 en 2012. Hier is de opmerking op zijn plaats dat in de BAG geen gegevens worden bijgehouden over eventuele renovaties.

Voor een nader inzicht zijn de bouwjaren ingedeeld in een vijftal categorieën. Per gemeente is vervolgens een beeld ontstaan van de opbouw van de portefeuille aan schoolgebouwen, hetgeen in figuur 2 is weergegeven.

De figuur laat een sterk wisselend beeld tussen de gemeenten zien. Opvallend is vooral dat volgens de gegevens van het kadaster de gemeente Vlagtwedde uitsluitend over gebouwen jonger dan tien jaar beschikt. In Menterwolde zien we twee uitersten: of de gebouwen zijn jonger dan 10 jaar of een gebouw is ouder dan 40 jaar een tussenweg is er niet.

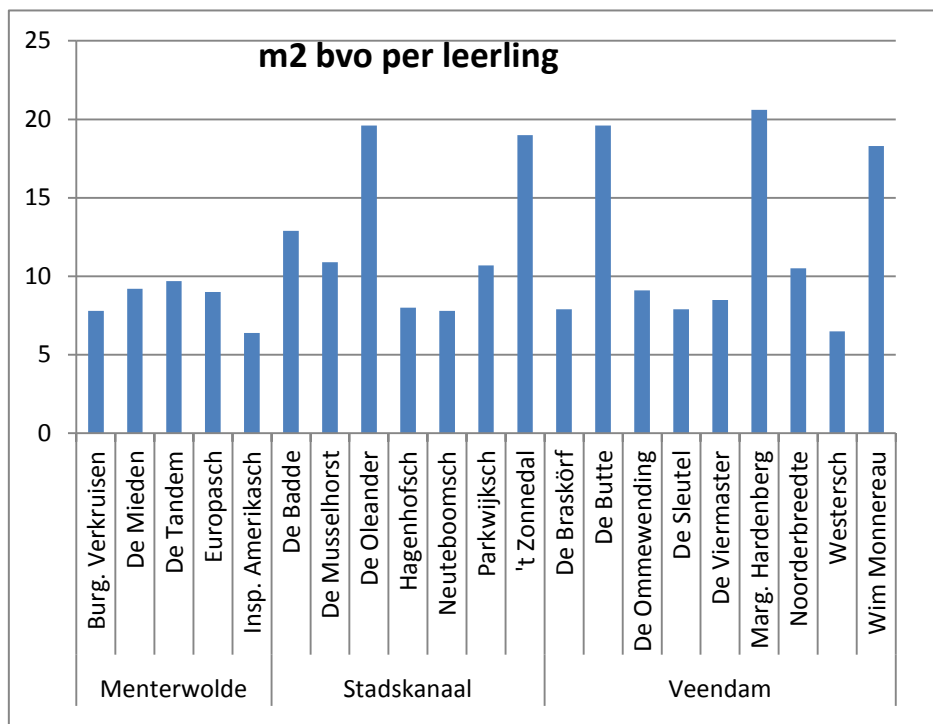


Figuur 2: Bouwjaren scholenportefeuille per gemeente

Gebouwen Opron

Zoals hierboven werd genoemd zijn van scholengroep Opron eigen gegevens ten aanzien van de oppervlakten van de gebouwen en de leerlingaantallen ontvangen. Deze scholengroep is verantwoordelijk voor het openbaar onderwijs in Menterwolde, Stadskanaal en Veendam.

Uit de onderstaande figuur blijkt dat de leerlingen van Opron minstens 6,4 m² bvo ter beschikking hebben. Het maximum bedraagt zelfs 20,6 m².

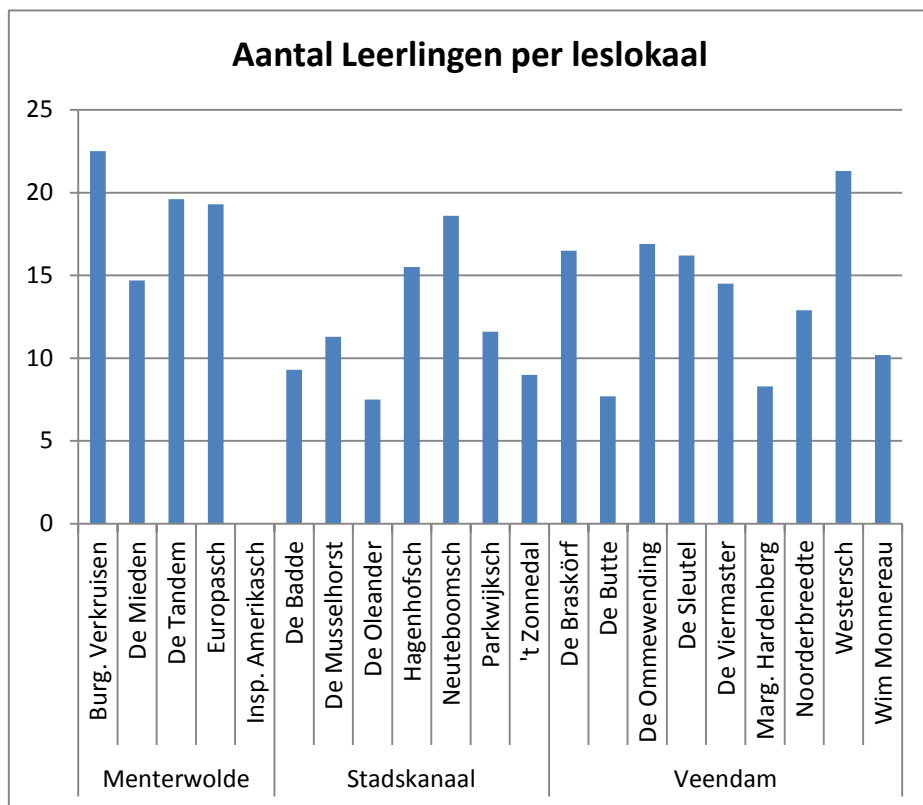


Figuur 3: Bruto vloeroppervlakte beschikbaar per leerling

Het Uitvoeringsbesluit voorzieningen in de huisvesting PO/VO schrijft voor dat in een schoolgebouw voor iedere leerling in het primair onderwijs ten minste 3,5 m² beschikbaar moet zijn met daarnaast een vaste voet van ten minste 70 m². Met die norm vergeleken lijken de scholen van Opron, voorzichtig uitgedrukt, ruim gehuisvest te zijn.

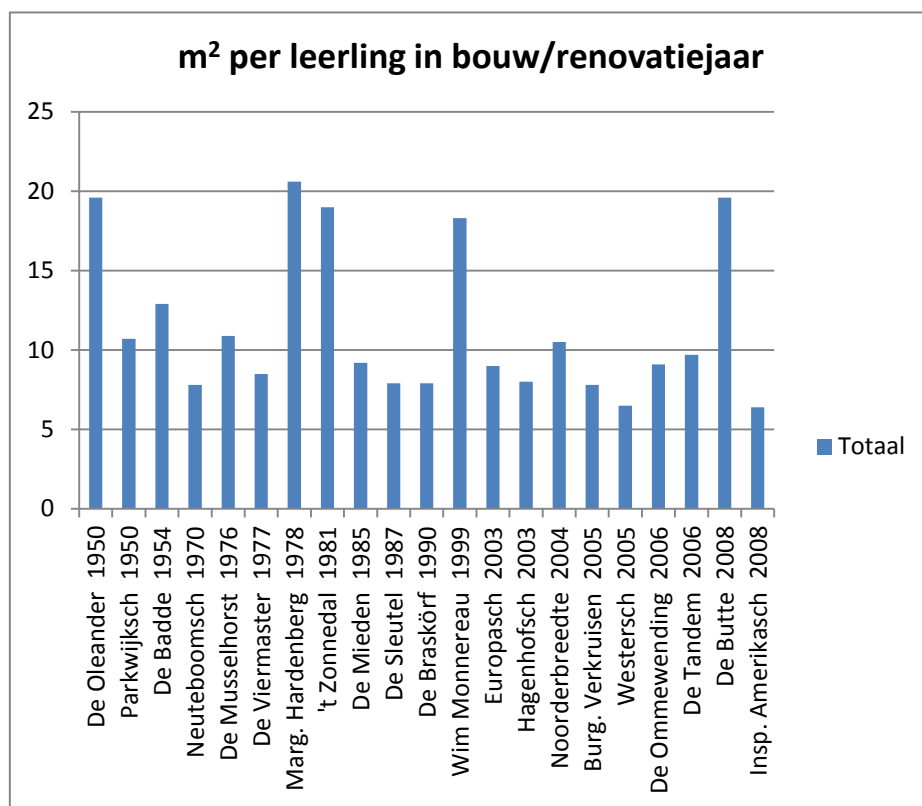
Een aantal schoolgebouwen laat forse uitschieters zien, zelfs naar de 20 vierkante meter per leerling. Mogelijk worden deze uitschieters veroorzaakt door het meetellen van een sportzaal of door dubbeltellingen. Uit de beschikbare gegevens zijn de uitschieters echter niet te verklaren.

Wanneer gekeken wordt naar het aantal leerlingen per leslokaal geeft dat een wat ander beeld. Er zijn immers meer scholen met een relatief laag aantal leerlingen per lokaal dan scholen met de grootste oppervlakte per leerling. Waar echter wel een norm bestaat voor de minimale oppervlakte die er voor een leerling beschikbaar moet zijn, bestaan er geen wettelijke eisen ten aanzien van de bezetting van een lokaal. Figuur 4 geeft wel aan dat er doorgaans geen grote drukte heerst in de leslokalen.



Figuur 4: Gemiddelde bezetting per leslokaal

Vanuit het vermoeden dat de royale beschikbare oppervlakte per leerling is ontstaan door afnemende leerlingaantallen in de loop van de jaren werd de veronderstelling gevoed dat dan juist in de oudere schoolgebouwen sprake zou moeten zijn van forse oppervlakten per leerling. In figuur 5 is om die reden een combinatie gemaakt met de bouwjaren van de objecten.



Figuur 5: Beschikbare oppervlakte per leerling in combinatie met bouw/renovatiejaar schoolgebouw.

Sommige objecten zijn in de loop der jaren uitgebreid of gerenoveerd. In die gevallen is rekening gehouden met het jaartal van de laatste uitbreiding of renovatie. De tabel geeft een heel wisselend beeld te zien, waarbij ook voor een recentelijk aangepakt object (De Butte) een heel royale oppervlakte per leerling beschikbaar is. Het oorspronkelijke bouwjaar van deze school is echter 1884. De Wim Monnereauschool laat een soortgelijke uitschieter zien, deze school is oorspronkelijk gebouwd in 1975.

Hoewel het onderzoek zich daar niet op heeft gericht is er, op basis van de geraadpleegde gegevens van het kadaster en scholengroep Opron, reden om aan te nemen dat de gegevens / oppervlakten uit de BAG niet geheel stroken met de oppervlakten die bij het schoolbestuur zelf bekend zijn. De brutovloeroppervlakken zoals genoemd door het schoolbestuur wijken af van de oppervlakten die in de BAG worden genoemd.

Conclusie

Hiervoor hebben we gezien dat in de meeste gevallen schoolbesturen, in de vorm van een stichting of vereniging, eigenaar zijn van de schoolgebouwen. Hierbij moet er echter wel op worden gewezen dat dit slechts de juridische eigendom betreft. Op grond van art 110, lid 4 WPO komt het schoolgebouw op grond van het economisch claimrecht weer aan de gemeente toe zodra het object niet meer voor onderwijsdoeleinden wordt gebruikt. De eigendomssituatie doet daarom niets af aan het feit dat de gemeente probleemeigenaar is ten aanzien van de schoolgebouwen.

Uit de gegevens van het kadaster is inzichtelijk geworden uit welke bouwperioden schoolgebouwen in de regio stammen. Dit heeft een zeer wisselend beeld laten zien, er komen immers zeer recente bouwjaren voor maar ook gebouwen uit de twintiger jaren van de vorige eeuw.

Sommige gemeenten lijken op basis van deze gegevens een nieuwer scholenbestand te hebben dan andere gemeenten. Op basis van deze gegevens is echter geen inzicht verkregen over eventuele renovaties of uitbreidingen die mogelijk zijn gerealiseerd.

Met de beschikbare data is het zeker niet mogelijk geweest om voor de hele regio een representatieve koppeling te maken tussen bouwjaar en bezettingsgraad. De gegevens van scholengroep Opron laten zien dat er sprake lijkt te zijn van ruim bemeten schoolgebouwen. Dit kan voor andere scholen volstrekt anders liggen. Dit zou bijvoorbeeld veroorzaakt kunnen worden door een andere statuur van de school. Hier liggen mogelijkheden om het onderzoek een interessant vervolg te geven.

Kostenreductie steeds belangrijker

Professionalisering door herstructurering

Dirk Kootstra en Jan Veuger

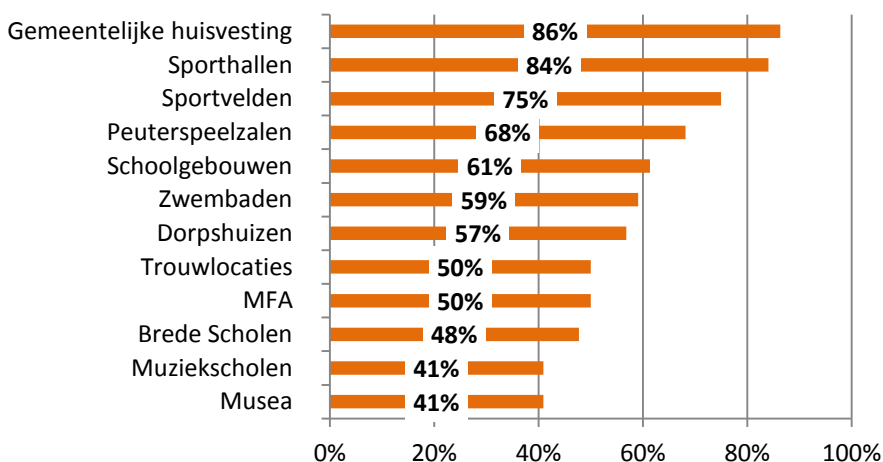
De belangrijkste trend waar het gaat om maatschappelijk vastgoedmanagement bij gemeenten is het streven naar professionalisering en kostenreductie. Met maatschappelijk vastgoed wordt over het algemeen vastgoed aangeduid dat wordt gebruikt om een maatschappelijke (publieke) functie te huisvesten: onderwijs, sport, cultuur, zorg, religie, welzijn en overheidsorganisaties. Een derde van dit soort vastgoed is in eigendom bij overheden en dan voornamelijk bij gemeenten. Andere eigenaren van maatschappelijk vastgoed kunnen bijvoorbeeld zorg- of onderwijsinstellingen en woningcorporaties zijn.

Al sinds 2008 wordt met de Barometer Maatschappelijk Vastgoed een landelijk, jaarlijks terugkerend onderzoek uitgevoerd naar de trends en ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Uit het laatste onderzoek kwam naar voren: toename van gemeentelijke kerntaken, centralisatie organisatie maatschappelijk vastgoed, kostenreductie, zoeken van samenwerking en tevredenheid van gebruikers wordt vaker gemeten. Uit onderzoeken door Noorderruimte, één van de kenniscentra van de Hanzehogeschool, is gebleken dat een bedrijfseconomisch perspectief ten aanzien van gemeentelijk maatschappelijk vastgoed steeds meer bepalend wordt en dat er professionaliteit wordt gevraagd bij het beheren van dit vastgoed. Daarnaast is er een duidelijke behoefte aan kennis en kennisuitwisseling op het gebied van maatschappelijk vastgoed.¹²

Actualiteit van beleidsthema's	2008	2009	2010	2011	2012
Kostenreductie	72%	86%	88%	91%	90%
Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid	65%	74%	72%	63%	87%
Verbetering kwaliteit van beheer	-	-	-	68%	77%
Opbrengstverhoging	44%	70%	75%	67%	73%
Verhoging van de tevredenheid van gebruikers	-	-	65%	56%	63%
Het uitbesteden van taken	79%	79%	67%	47%	63%
MFA-vorming	70%	84%	72%	70%	63%
Samenwerking met andere gemeenten	54%	62%	50%	60%	60%
Scheiding subsidie huisvestings- en exploitatielasten	-	-	-	56%	60%
Integratie van taken binnen de gemeente	60%	76%	67%	54%	57%
Handhaving voorzieningenniveau buurten en wijken	-	-	-	60%	55%
Handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen	53%	81%	75%	56%	50%
Fysieke clustering cultuurfuncties				39%	34%

Figuur 1: Trends in actualiteit van beleidsthema's

¹² Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2012), *Regionale samenwerking voor beter beheer maatschappelijk vastgoed. Barometer Maatschappelijk vastgoed 2012*. In: Vastgoedmarkt, oktober 2012, jrg. 39, p. 68-69. Den Haag: Sdu uitgevers.



Figuur 2: Verdeling maatschappelijk vastgoed over beleidsvelden (44 gemeenten)

Onderzoeksaanpak

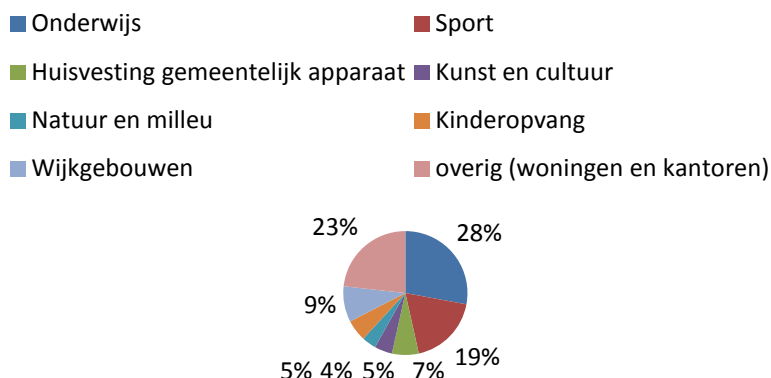
Het voorliggende onderzoek is gericht op de gemeente als eigenaar van maatschappelijk vastgoed. De grote categorie zorgvastgoed is daardoor buiten beschouwing gebleven. Een zestal studenten heeft bij de gemeenten Assen, Bedum, Groningen, Haren, Hoogezand-Sappemeer, Leek, Noordenveld, Slochteren, Ten Boer, Tynaarlo, Winsum en Zuidhorn onderzoek gedaan naar het beleid en de financiële exploitatie met betrekking tot het maatschappelijk vastgoed. De centrale vraag in dit onderzoek is: 'Welke trends en ontwikkelingen van maatschappelijk vastgoed in gemeentelijk bezit waren er in de afgelopen vijf jaar in de regio Groningen-Assen?' met de twee deelvragen (1) Welk beleid voert de gemeente ten aanzien van maatschappelijk vastgoed in eigen beheer? En (2) Hoe wordt gemeentelijk vastgoed financieel geëxploiteerd? Het onderzoek bestaat uit deskresearch, waarna met tweetal gemeenten verdiepende interviews hebben plaatsgevonden. Binnen de onderzochte gemeenten is een tweedeling gemaakt tussen kortweg de gemeenten met en de gemeenten zonder accommodatiebeleid. Accommodatiebeleid moet daarbij worden gezien als het samenbrengen van enerzijds visie en beleid van een gemeente op de taken en functies van de gebruikers van het vastgoed met anderzijds visie en beleid op de vastgoedportefeuille.

Vastgoedportefeuille Assen als één van de Regiogemeenten

In Regio Groningen-Assen hebben de gemeenten Assen, Leek, Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Tynaarlo hun vastgoed duidelijk in kaart gebracht. Groningen en Zuidhorn hebben inmiddels een deel van de portefeuille in kaart gebracht.

In Assen omvat de portefeuille circa 220 objecten met een verzekerde waarde van circa 300 miljoen euro. De verdeling over verschillende soorten vastgoed is weergegeven in figuur 3.

Vastgoedportefeuille gemeente Assen



Figuur 3: overzicht vastgoedbezit gemeente Assen

Accommodatiebeleid verschilt per gemeente

In de regio hebben de gemeenten Groningen, Leek, Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Tynaarlo een uitgesproken accommodatiebeleid, waarin de visie en ambitie ten aanzien van accommodaties vastgelegd is. De gemeenten Assen en Zuidhorn hebben dit nog niet, maar hebben wel de wens om dergelijk beleid te maken. De aanpak verschilt per gemeente, maar de rode draad is wel helder: de grootste trend is het professionaliseren van de vastgoedportefeuille.

Professionalisering

Bij het professionaliseren van het maatschappelijk vastgoedmanagement moet aandacht besteed worden aan de volgende aspecten.

Samenwerken

Er is een trend gaande om samen te werken met andere gemeenten, commerciële partijen, verenigingen en stichtingen etc. Samenwerking biedt voordelen op het gebied van kennisdeling, strategische belangen, kostenreductie en risicodeling. Een voorbeeld is de samenwerking tussen de gemeenten Hoogezand-Sappemeer en Slochteren.

Herstructurering van gemeentelijke afdelingen

Het gemeentelijk vastgoed is bij veel gemeenten verspreid over de verschillende beleidsafdelingen. Door een centrale vastgoedafdeling te realiseren kan al het gemeentelijk vastgoed in beeld worden gehouden. Bij de gemeenten Zuidhorn en Groningen speelt dit bijvoorbeeld.

Kerntakendiscussie

De vraag is of het onderhouden van gebouwen als kerntaak van de gemeenten wordt gezien of dat zij dit wil uitbesteden. Er zal een afweging gemaakt moeten worden welke taken door de gemeente zelf zullen worden uitgevoerd en welke taken kunnen worden uitbesteed.

Managen van de vastgoedobjecten

Gemeenten zijn bezig met het invoeren van management- en data-informatiesystemen voor de vastgoedportefeuille. Een voorwaarde hiervoor is wel dat de vastgoedobjecten in kaart moeten zijn gebracht. Vanuit een accommodatiebeleid en een vastgoedvisie zijn dan met een management- en data-informatiesysteem conclusies en besluiten te nemen en werkzaamheden te coördineren ten aanzien van de vastgoedportefeuille.

Beheersing van de exploitatiekosten

Gemeenten zijn zich ervan bewust dat zij kosten met betrekking tot de exploitatie kunnen drukken. Daarvoor is het in ieder geval nodig om inzicht te hebben in de opbouw van de vastgoedportefeuille, de verhouding tussen kosten en opbrengsten van concrete gebouwen en eventuele subsidies die aan gebruikers worden verstrekt.

Kostenreductie steeds belangrijker

De gemeenten in Regio Groningen-Assen zien allemaal het belang van beleid ten aanzien van maatschappelijk vastgoed en zijn op diverse manieren en op verschillende niveaus bezig om dergelijk beleid vorm te geven. Net als het landelijke beeld speelt ook bij de gemeenten in de regio het aspect kostenreductie een steeds belangrijker rol in de stappen die men maakt als het gaat om vastgoedmanagement.

Bronnen

- Veuger, J. (2013), *Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfskundiger aanvliegen*. Interview in Building Business, jrg. 15, nr. 2, p. 42-43. Amsterdam: Building Business.
- Veuger, J. (2012), *Wel of niet overdragen? Blijf zakelijk*. Interview in: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 3, p. 6-7. Amersfoort: Elba.
- Veuger, J. (2012), *Gemeentelijk Vastgoed: raak de regie niet kwijt*. In: Vitale Stad, jrg. 2012, nr. 29, p.48. Amersfoort: Elba.
- Veuger, J. et al (2012), *Barometer maatschappelijk vastgoed. Visie en onderzoeken*. Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen. Assen: Van Gorcum.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2011), *Gemeenten zien in corporatie partner voor beheer vastgoed*. In: Vastgoedmarkt september, p. 36-37. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Veuger, J. & A. Tjeerdsma (2012), *Regionale samenwerking voor beter beheer maatschappelijk vastgoed. Barometer Maatschappelijk vastgoed 2012*. In: Vastgoedmarkt, oktober 2012, jrg. 39, p. 68-69. Den Haag: Sdu uitgevers.

Sturing op gemeentelijk vastgoed

Voorkom dat het kind met het badwater weggegooid wordt

Erwin van Proosdij

Het gemeentelijke vastgoed vervult een belangrijke rol bij de realisatie van maatschappelijke doelstellingen, stedelijke ontwikkeling en gemeentelijke bedrijfsvoering. Vanuit een efficiënte inzet van vastgoed worden ontwikkelingen gestimuleerd, middelen vrijgespeeld en wordt voorzien in huisvestingsbehoefte. Eigendom van vastgoed is daarmee één van de sturingsinstrumenten die ingezet worden om maatschappelijke doelen te bereiken.

Vastgoedbedrijf Enschede (VBE) vervult de eigenaarsrol van het (maatschappelijke) gemeentelijk vastgoed. VBE regelt het vastgoedbeheer en waakt over de kwaliteit van de gebouwen. De vastgoedportefeuille is transparant inzichtelijk en kosten zijn geheel in beeld. Meerjarig inzicht in de verwachte kosten en inkomsten is beschikbaar en wordt als sturingsmiddel gebruikt. Maatschappelijk vastgoed wordt steeds vaker, zoals bij brede scholen, multifunctioneel ingezet. Aan de ene kant wordt dit ingegeven door kostenbesparing en aan de andere kant door inhoudelijke synergie (kloppend hart in de wijk). De afgelopen jaren zijn verschillende multifunctionele gebouwen, met ondersteuning van VBE, gerealiseerd in Enschede. Ook is de gemeente Enschede actief bij de herontwikkeling van binnenstedelijke gebieden. Hierbij spelen vooral ambities ten aanzien van culturele en kunstzinnige groei van de binnenstad. Het maatschappelijk vastgoed speelt hierin een sleutelrol en vormt daarom een belangrijk instrument voor het bereiken van maatschappelijk rendement in de stad. Het bereiken van maatschappelijk rendement door middel van vastgoed is dan ook de missie van Vastgoedbedrijf Enschede.

Voorgaande is beschreven in Vastgoednota 2.0, in februari 2011 vastgesteld door de Gemeenteraad in Enschede. Inmiddels is de (vastgoed)wereld veranderd en praten we vooral over bezuinigen, verkopen van vastgoed, regionale samenwerking en andere efficiëntie maatregelen zoals verregaande vormen van uitbesteding van onderhoud aan gebouwen. Deze zaken hebben uiteindelijk ook te maken met maatschappelijke effecten en dus ook met maatschappelijk rendement, maar dan wel vanuit een totaal andere invalshoek. Is dat erg? Nee, noodzakelijk zelfs! Maar daarbij pleit ik er wel voor dat we niet het kind met het badwater weggoien. Daarmee bedoel ik dat eerst over een fundamentele keuze nagedacht moet worden, hierover later meer.

Waarom hebben wij vastgoed?

Bezuinigen in Enschede betekent krimp in de organisatie, dus ook op vastgoed en een herbezinning op de noodzaak van eigendom van vastgoed. Welbeschouwd kun je stellen dat eigendom niet per se noodzakelijk is om als gemeente maatschappelijke doelen te bereiken. Waarom hebben we dan nog vastgoed? Wat levert het op en wat te doen met het oog op de toekomst? Grofweg kan er een driedeling gemaakt worden; we hebben in het verleden posities aangekocht voor gebiedsontwikkeling

(woningbouw, bedrijventerreinen e.d.), we hebben vastgoed waar de markt niet in geïnteresseerd is (gymlokalen, welzijnsgebouwen) en we hebben vastgoed verkregen uit schenkingen of bijvoorbeeld schoolgebouwen die niet meer nodig zijn voor het onderwijs of om strategische redenen.

De “waaromvraag” is hiermee eigenlijk al beantwoord; we hadden een reden om eigenaar te zijn of we ontkwamen er niet aan. Het vastgoed of de grondposities leverden lange tijd de gewenste voorzieningen en ontwikkeling in de stad op. Uit ons tweejaarlijks klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat het ons ook tevreden klanten oplevert (uiteraard zijn er ook altijd aandachtspunten waar aan gewerkt kan én moet worden). De vergelijking met andere gemeenten in de IPD-benchmark Gemeentelijke Vastgoed levert een beeld op dat we het beheer, onderhoud en eigendom goed op orde hebben. We zijn in staat om College en Raad goed te informeren over onze portefeuille en keuzes voor te leggen voor strategische portefeuillesturing. Kortom, we zijn in staat om als sturingsinstrument te fungeren om maatschappelijke doelen te bereiken.

Portefeuillemanagement

Eigendom is voor een gemeente niet noodzakelijk om haar doelen te bereiken, maar het is ook een utopie om te veronderstellen dat gemeenten in deze markt gemakkelijk en tegen een goede of acceptabele prijs van haar vastgoed af kan komen. Het dumpen op de markt van gemeentelijk vastgoed heeft bovendien ongunstige neveneffecten die vanuit maatschappelijk oogpunt niet wenselijk zijn. Het toevoegen van grote volumes op de markt heeft onder andere een waardedrukkend effect. Kennis van de portefeuille en van de markt is noodzakelijk om de portefeuille op een zodanige wijze in te richten dat courante objecten die geen belangrijke functie vervullen bij het bereiken van maatschappelijke doelen als eerste verkocht worden. Van belang is daarbij dat dit in een verantwoord tempo gebeurt zodat de markt niet verstoord wordt. Dit levert bovendien de meeste kans op een goed rendement bij verkoop op. Voor niet courante objecten of objecten die een belangrijke rol vervullen bij het bereiken van maatschappelijke doelen is het van belang dat deze op een zodanige wijze beheerd worden dat financiële, juridische en technische risico's beperkt blijven. De gemeente is immers eigenaar en moet de daaruit voortkomende verplichtingen zo goed mogelijk nakomen. Op deze wijze wordt tevens een zo goed mogelijk maatschappelijk rendement behaald.

Basisvragen besturing

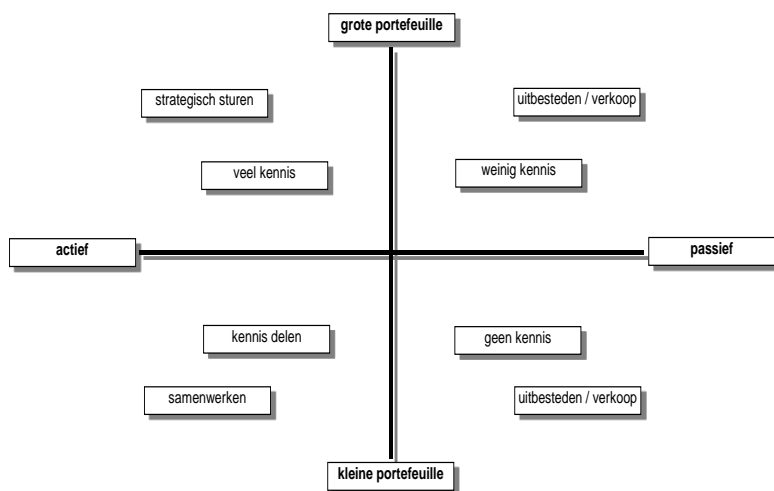
Wanneer een vastgoedorganisatie in een situatie terecht komt van krimp in de portefeuille, ontstaat tegelijkertijd een spanningveld bij het waarmaken van de verantwoordelijkheden die het eigendom met zich meebrengt. Het personeelbestand kan pas krimpen nadat de vastgoedportefeuille is gekrompen. Los van het feit dat dit tevens tijdelijk inefficiëntie met zich meebrengt, doemt ook de vraag op welk volume aan gebouwen of vierkante meters noodzakelijk is voor het waarmaken van de verplichtingen als eigenaar. En wat te denken van de toegevoegde waarde om als sturingsinstrument te fungeren om maatschappelijke doelen te bereiken? Dit vraagt om een nadere beschouwing van de wijze waarop een gemeente met haar vastgoedtaak om kan gaan. Het kan variëren van actief tot passief sturen en beheren van de portefeuille, van in eigen beheer tot diverse vormen van uitbesteding. De ene manier is niet beter dan de andere, maar van belang is dat het past in de situatie en op elkaar afgestemd is. Daarbij moeten een aantal basisvragen gesteld worden:

- Behoudt de gemeente op de middellange termijn vastgoed in eigendom (dit kan vastgoed zijn dat zeer moeilijk te vervreemden is of vanuit een bepaalde beleidsvisie)?
- Wenst de gemeente actief sturing te geven aan de portefeuille om maatschappelijke doelen te bereiken?
- Is kennis van de portefeuille aanwezig?
- Voldoet dit aan de behoefte?
- Zijn er mogelijkheden tot samenwerking met andere gemeenten?
- Is dit gewenst?
- Is uitbesteding van taken gewenst?

Een gemeente met veel vastgoed in haar bezit, die actief wil sturen om middels vastgoed maatschappelijke doelen te bereiken heeft vastgoedkennis nodig en zal in elk geval op strategisch niveau kennis in huis moeten hebben. Omgekeerd kan een gemeente met veel vastgoed die niet nadrukkelijk wenst te sturen op vastgoed kiezen voor verregaande uitbesteding van vastgoedmanagement en een rol op afstand. Een grote portefeuille, verregaande vormen van uitbesteding met een actieve sturing is minder logisch en in elk geval lastiger te organiseren.

Positionering vastgoedorganisatie

Een gemeente met een relatief kleine portefeuille, die wel wenst te sturen op vastgoed kan bijvoorbeeld samenwerking met een andere gemeente zoeken om zo tot een zekere schaalgrootte te komen. In dit voorbeeld is het minder van zelfsprekend om een eigen vastgoedorganisatie op te richten of in stand te houden. In onderstaand model kunnen gemeenten zich positioneren en is af te lezen in welke mate vastgoedkennis in de organisatie noodzakelijk is en in welke mate uitbesteding en of verkoop van vastgoed meer of minder voor de hand ligt.



Figuur 1: positionering vastgoedkennis in een gemeente

Wanneer in deze tijd een keuze gemaakt moet worden over hoe in de nabije toekomst om te gaan met het vastgoed dat in bezit is van de gemeente; verkopen, behouden, uitbesteden, zelf doen of samenwerken met andere gemeenten is het aan te bevelen om eerst over deze fundamentele vragen na te denken. Dat voorkomt in elk geval dat de keuzes die hierna gemaakt worden conflicteren met deze principekeuzes. Kortom, het voorkomt dat het kind met het badwater weggegooid wordt.

Waterschappen, vastgoed en vastgoedmanagement

Kerntaken waterschappen in het geding?

Paula Smits

Bij maatschappelijk vastgoed denken we vooral aan onderwijs, zorg, overheid. Zowel de Rijksoverheid als de decentrale overheid (provincies, gemeenten en waterschappen). En in die laatste categorie zien we dat gemeenten de laatste jaren steeds meer aandacht schenken aan hun vastgoed en het gebruik daarvan.

Steeds vaker worden onderzoeken gedaan naar aard en omvang van de vastgoedportefeuille van gemeenten. Er is al enige jaren een Benchmark Gemeentelijk Vastgoed die door de IPD/ROZ wordt georganiseerd, en waarin enige tientallen gemeenten participeren. Maar ook wordt steeds vaker gekeken naar manieren om het vastgoedmanagement te professionaliseren. De totale gemeentelijke vastgoedportefeuille heeft een totale marktwaarde van ca. 33 miljard euro¹³ en een omvang van ruim 8 miljoen m2 BVO. Ter vergelijking: dit is meer dan de totale Nederlandse kantorenmarkt met zo'n 7 miljoen m2 BVO. Deze cijfers liegen er niet om. Er is veel te doen in gemeenteland. Aan de voorkant, zoals het op orde brengen van de bestaande portefeuille en professionaliseren van het vastgoedmanagement. Maar er ligt ook een opgave ten aanzien van het in de gouden jaren aangekochte bezit, dat bedoeld was om ruimtelijke ontwikkelingen te realiseren. Nu veel planontwikkelingen noodgedwongen geen doorgang kunnen vinden, ligt hier een forse taakstelling om dit vastgoed af te stoten of in te zetten voor andere bestemmingen. Deze opgave in het gemeentelijk vastgoed komt bovenop het optimaliseren van het gebruik van de vele bestaande gebouwen die gemeenten reeds in exploitatie hebben. Leegstand, veroudering, verduurzaming en teruglopende subsidies voor de gebruikers zijn hoofdbrekens voor elke gemeente die veel vastgoed in eigendom heeft.

Waterschappen

Over het vastgoed dat in bezit is van de 24 waterschappen in Nederland horen we weinig. Op de websites van sommige waterschappen zijn diverse beleidsnota's en beheerplannen te vinden waarin mondigesmaat inzicht gegeven wordt in de samenstelling van de vastgoedportefeuille. Algemene publicaties, data of onderzoeken naar de precieze aard en omvang van deze categorie overheidsvastgoed ontbreken vrijwel. Waterschappen zorgen voor de waterhuishouding in hun stroomgebied, en zijn actief bij het in stand houden van waterkeringen en vaarwegen, het zuiveren van afvalwater en de zorg voor (schoon) water in sloten en binnendijkse wateren. Maar ook voor het beheer van wegen en fietspaden buiten de bebouwde kom. Het is daarom om interessant te weten hoe de vastgoedportefeuille is samengesteld en op welke wijze waterschappen - die veel investeren in vastgoed - hun portefeuille managen.

¹³ Bron: promotieonderzoek A.J.J. Teuben - Omvang gemeentelijk vastgoedbezit en bijbehorende deelportefeuilles IPD 2012

Formele regelgeving

Decentrale overheden vallen onder de Wet Financiering Decentrale Overheden (Wet FIDO). Dit houdt kortweg in dat openbare lichamen alleen leningen aan kunnen gaan of middelen in kunnen zetten ten behoeve van de uitoefening van de publieke taak. Zo ook waterschappen. Waterschappen vallen voorts onder de Waterschapswet, het Waterschapsbesluit en de Regeling Beleidsvoorbereiding en Verantwoording Waterschappen (RBVW). Voor wat betreft de financiële verantwoording, de begrotings- en de verslaggevingsregels lijken gemeenten en waterschappen sterk op elkaar. Waterschappen zoeken zoveel mogelijk aansluiting met de gemeentelijke regelgeving zoals neergelegd in het ruimere Besluit Begroting en Verantwoording, kortweg het BBV¹⁴.

Het voert te ver om hier alle verschillen aan te geven tussen het BBV en het RBVW, maar wat het vastgoed betreft valt het op dat in formele zin de begroting voor het waterschap – in tegenstelling tot de gemeente - géén verplichte paragraaf kent voor het onderhoud van kapitaalgoederen, waaronder wegen, water, groen en gebouwen. Maar ook niet voor het te voeren of gevoerde grondbeleid en de daarop gebaseerde programmabegrotingen en grondexploitaties. Wel spreekt het RBVW van een verplicht overzicht van materiële vaste activa die aan het begin van het begrotingsjaar in exploitatie zijn of op dat moment nog onderhanden zijn. Diverse waterschappen hebben inmiddels wel een vastgoed- en/of grondbeleid. Maar van een integrale benadering van de diverse gebruikaspecten en andere afwegingen van ruimtelijke-, milieu- en duurzaamheidsaspecten is nog nauwelijks sprake. Laat staan dat het vastgoedbeheer in directe verbinding staat met vastgoedaankopen en planontwikkeling.

Waterschappen en professioneel vastgoedmanagement

Naar mijn mening moeten overheden zich steeds kunnen verantwoorden over:

- A. de rechtmatigheid van het vastgoedbeleid (formeel juridische wettelijke verplichtingen),
- B. de doeltreffendheid van het vastgoedbeleid (het beleid moet effectief zijn en leiden tot het realiseren van de maatschappelijke beleidsdoelen),
- C. doelmatig vastgoedbeleid (efficiënt bouwen, beheren en aankopen),
- D. de legitimiteit van het vastgoedbeleid (er moet politiek-bestuurlijk draagvlak zijn voor de wijze van aankopen, beheren en exploiteren).

In navolging van gemeenten, zullen waterschappen (en provincies) transparanter moeten worden als het gaat om hun vastgoedbeleid. Dat is niet alleen wenselijk vanuit de formele regelgeving bezien, maar is ook nodig om de huidige exploitatieproblemen in het vastgoed het hoofd te bieden. Het weten wat voor objecten je in huis hebt, en welke doelen dat vastgoed heeft is een eerste vereiste om te kunnen sturen op de exploitatie. Vervolgens kunnen de kasstromen in beeld worden gebracht, en constateren wat het vastgoed boven of onder de streep oplevert. Die wetenschap is noodzakelijk om strategische keuzes te maken in en investeringen aan te wenden ten behoeve van vastgoed. Of vastgoed dat niet meer beantwoordt aan het publieke doel af te stoten of te herbesteden.

¹⁴ Bron: Deloitte, Handboek Jaarstukken Waterschappen 2012 pagina 13

Met behulp van professioneel vastgoedmanagement kunnen waterschappen hun vastgoedportefeuille in control brengen en houden. Op die wijze worden de bedreigingen en risico's in het vastgoed beheerst, maar worden ook de vele kansen en besparingen benut in het vastgoed. Vastgoedmanagement biedt Quick Wins voor de korte termijn, maar vooral lange termijn besparingen die op kunnen lopen tot miljoenen euro's.

En dat is gezien de toekomstige ontwikkelingen in het Europese Groei- en Stabiliteitspact hard nodig. De Europese regels bepalen dat het totale tekort op de Nederlandse begroting niet meer dan 3% mag bedragen. Dit zogenaamde EMU-saldo heeft ook grote invloed op de begroting en investeringsruimte van waterschappen.

Waterschappen, het Begrotingsakkoord en het EMU-saldo

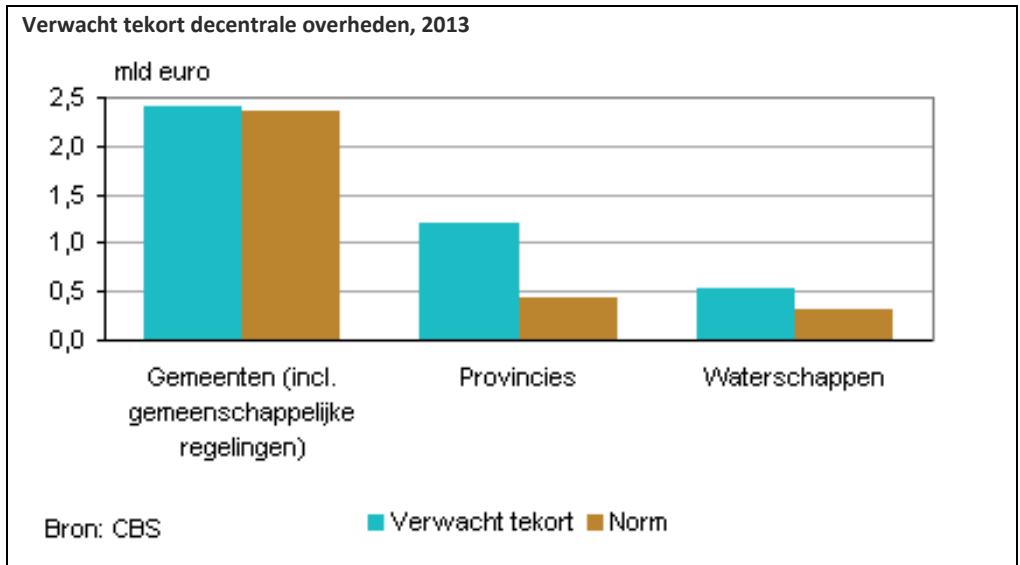
Het *Begrotingsakkoord van 2013* voorziet in een bijdrage van de decentrale overheden van 380 miljoen euro. Het tekort op de begroting van de gehele overheid bedraagt in 2013 naar verwachting 2,7% van het Bruto Binnenland Product (bbp). Daarbinnen is naar schatting het tekort van de decentrale overheden 0,5%. De decentrale overheden zijn sinds 2000 niet meer in staat geweest een begrotingsoverschot te realiseren. Het *EMU-tekort* voor de gezamenlijke waterschappen wordt voor 2013 geraamd op 538 miljoen euro. Dit is 227 miljoen meer dan hun norm. Voor het EMU-tekort in de periode 2014-2017 hebben kabinet, gemeenten, provincies en waterschappen op 1 februari 2013 een akkoord gesloten. De Unie van Waterschappen reageert als volgt:

Huub Hieltjes, bestuurslid Unie van Waterschappen op 6 maart 2013:

"De waterschappen hebben structureel ruimte in het EMU-saldo nodig om te kunnen investeringen in waterveiligheid, goed waterbeheer en afvalwaterzuivering. De waterschappen hebben op grond van het Bestuursakkoord Water taken en financiering van het Rijk overgenomen. Deze decentralisaties naar de waterschappen van dijkversterkingen uit het Hoogwaterbeschermingsprogramma en van de muskusrattenbestrijding dragen bij aan het EMU-tekort van de waterschappen. Dat moet meegewogen worden bij de beoordeling van de verdeling van de EMU-tekortruimte over de verschillende overheden. Wij blijven alert of die afspraken de waterschappen op de langere termijn belemmeren bij het investeren in waterveiligheid, bestrijding van wateroverlast, zoetwatervoorziening, verbetering van de waterkwaliteit en zuivering van afvalwater. De huidige ruimte is al knellend. Het moet niet zo zijn dat de waterschappen hun kerntaken in de toekomst niet meer goed kunnen uitvoeren. Hierdoor kunnen de veiligheid, woonbaarheid en volksgezondheid in ons land in het geding komen. Dat moet meewegen in de evaluatie van 2015".

Bron: website Unie van Waterschappen

Het volgend overzicht geeft de verwachten EMU-tekorten weer van alle decentrale overheden in 2013.



Figuur 1: verwacht tekort decentrale overheden 2013

Samenvatting en conclusies

Net als de overige overheden dienen waterschappen transparant te zijn in hun beleid en uitvoering van vastgoedactiviteiten. Zowel bij het ontwikkelen of het beheer van het vastgoed is een integrale benadering noodzakelijk, welke vastgelegd is in een strategische beleidsnota grondzaken en vastgoed.

1. Daartoe is het eerst nodig om te weten welk vastgoed in huis is, en te inventariseren welke objecten in eigendom zijn, hoe deze objecten worden beheerd en welke contractuele verplichtingen hieronder liggen naar de gebruikers. Vervolgens kunnen de kasstromen in beeld worden gebracht en zal aan de hand van de gewenste exploitatieresultaten een eenduidig exploitatiemodel ingevoerd kunnen worden.
2. Vastgoed dat niet meer aan de beleidsdoelen voldoet wordt afgestoten, gesloopt of herbestemd.

3. Professioneel vastgoedmanagement is bij uitstek het sturingsmiddel om de vastgoedexploitatie in control te houden. De huidige en toekomstige ontwikkelingen rondom de Europese afspraken met betrekking tot een sluitende overheidsbegroting, versterken de noodzaak van een vastgoedportefeuille die op orde is en in evenwicht is met de maatschappelijke en financiële uitgangspunten.
4. Alleen op deze wijze kunnen waterschappen hun bijdrage leveren aan het letterlijk kwalitatief en kwantitatief op peil houden van de waterhuishouding in Nederland.

Strategisch(er) sturen met gemeentelijk vastgoed

Instrument voor ondersteuning gemeentelijk vastgoedmanagement

Sabrina Struthmann

Als gevolg van dalende inkomsten van gemeenten en veranderende regelgeving wordt aan de verantwoording en doelmatigheid van gemeenten steeds meer belang gehecht. Ondanks de dikwijls grote en complexe vastgoedportefeuilles van gemeenten, lopen zij vergeleken met commerciële partijen achter op het gebied van professioneel vastgoedmanagement. Zo blijkt dat er geen uniforme categorisatie van gemeentelijk vastgoed bij gemeenten wordt gehanteerd en hanteert een groot deel van de Nederlandse gemeenten geen of onvoldoende onderbouwing voor besluiten van aankopen, (her)ontwikkelen of afstoten van vastgoed. Gemeenten hechten steeds meer belang aan het verkrijgen van inzicht in de gemeentelijke vastgoedportefeuille, dit is momenteel bij zowel internationale als Nederlandse gemeenten nog beperkt.

- Kwaliteit van gemeentelijk vastgoed kan omschreven worden als de mate waarin de gemeentelijke en/of politieke doelstellingen worden behaald met behulp van vastgoed: het maatschappelijk rendement.
- Als politieke doelstellingen van gemeenten gestructureerd zijn met voorbeelden van maatschappelijk rendement, waarmee zij inzichtelijk en dus bespreekbaar zijn, krijgt het 'onmeetbaar' begrip maatschappelijke rendement inhoud. Inzicht krijgen in potentiële maatschappelijke gevolgen van beleidskeuzes en vastgoedacties, zal leiden tot bewuster en strategischer handelen.

Gemeentelijke Vastgoedmanagement

Professioneel vastgoedmanagement wordt omschreven als het effectief ondersteunen van het primaire proces en het toevoegen van waarde aan organisatiedoelen. Professioneel vastgoedmanagement betekent strategisch sturen met het vastgoed: het realiseren van een optimale balans tussen de technische, financiële, functionele en strategische belangen. Corporate Real Estate Management (CREM) kan gezien worden als een exemplaar voor gemeentelijk vastgoedmanagement, omdat het in eigendom hebben van vastgoed niet de primaire doelstelling van de gemeentelijke organisatie is. Bij CREM is echter geen sprake van een politieke context, zodoende valt gemeentelijk vastgoedmanagement onder Public Real Estate Management (PREM). Een belangrijk verschil tussen CREM en PREM is de hoeveelheid aan verschillende gebruikers van gemeentelijk vastgoed, met elk hun eigen doelstellingen: het gemeentelijke apparaat, de maatschappelijke organisatie en de 'externe gebruikers', bestaande uit klanten van de maatschappelijke organisatie en de 'klanten' van de gemeente: de burgers. Gemeentelijk vastgoed bestaat uit: beleidsondersteunend en

procesondersteunend vastgoed, vastgoed voor de huisvesting van de gemeentelijke organisatie en surplus vastgoed.

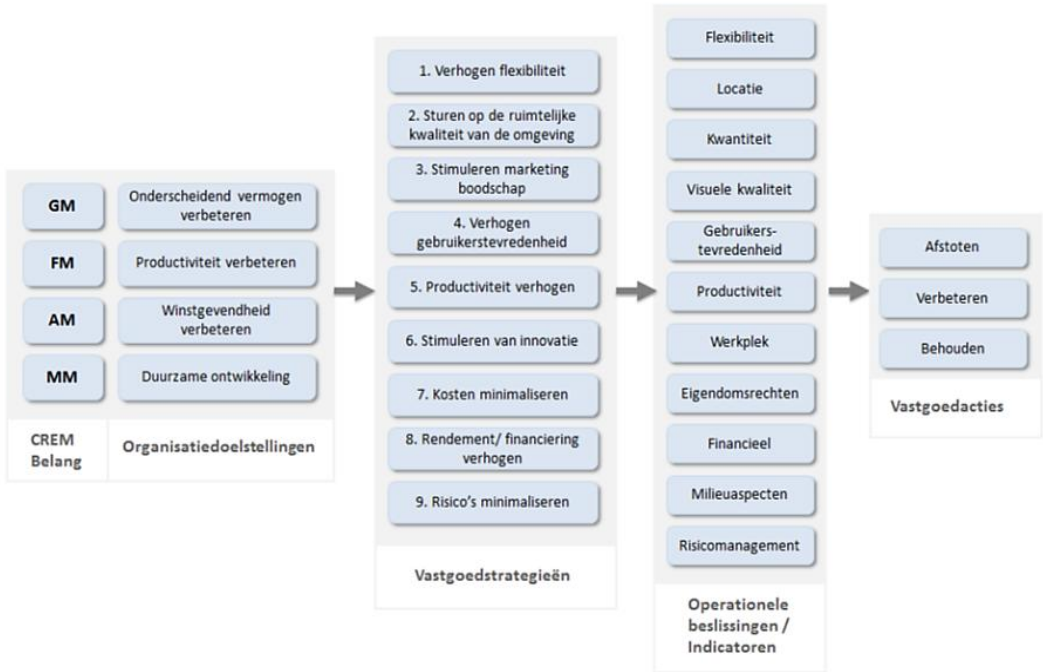
Toepassen van PREM bij gemeenten maakt strategisch sturen op vastgoed mogelijk en zorgt voor meer inzicht en winst op zowel economisch als maatschappelijk gebied. Momenteel geven gemeenten prioriteit aan het verkrijgen van inzicht in de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Het einddoel, strategisch sturen met vastgoed, wordt door gemeenten gezien als een volgend ontwikkelstadium. Om strategisch sturen met vastgoed mogelijk te maken, wordt geadviseerd om de vastgoedstrategie af te leiden van de gemeentelijke doelstellingen. Vastgoed kan dan als instrument dienen om de beleidsdoelstellingen (beter) te kunnen bereiken, wat het hoofddoel van gemeenten is. Zo zal inzicht in de technische, functionele, financiële en strategische aspecten van vastgoed duidelijkheid verschaffen of de vastgoedportefeuille optimaal bijdraagt aan het primaire proces van de gemeente. Het inventariseren en classificeren van de gemeentelijke vastgoedportefeuille geeft aan waar prioriteiten liggen, verbetert de verantwoording en maakt strategisch sturen op de vastgoedportefeuille mogelijk, waardoor eventueel kosten kunnen worden bespaard, meer winst kan worden gerealiseerd en eventueel stille reserves vrij kunnen worden gemaakt.

Figuur 1 geeft een overzicht van (gemeentelijke) organisatiedoelstellingen, vastgoedstrategieën, operationele beslissingen, indicatoren, vastgoedacties en onderlinge verbindingen welke aan de hand van internationale onderzoeken, proefschriften en afstudeerverslagen zijn geanalyseerd, gecombineerd en gegroepeerd. De doelstellingen representeren de vier CREM domeinen en geven inzicht in de activiteiten die nodig zijn om het vastgoed van de organisatie optimaal te kunnen laten bijdragen aan de organisatieprestaties. Een vastgoedstrategie betreft een plan waarbij een keuze wordt gemaakt voor de waarde(n) waarop wordt gestuurd. Uit het literatuuronderzoek zijn verschillende vastgoedstrategieën en toegevoegde waarden van vastgoed gevonden, die uiteindelijk zijn teruggebracht tot tien vastgoedstrategieën.

De operationele beslissingen komen voort uit de vastgoedstrategie en geven aan hoe op operationeel niveau de vastgoedstrategie uitgewerkt kan worden. Dit zijn als het ware de 'knoppen' waaraan een vastgoedmanager kan draaien. De indicatoren maken inzichtelijk welke informatie van belang is voor het creëren van inzicht in de gemeentelijke vastgoedportefeuille, om te achterhalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille bijdraagt aan de gemeentelijke doelstellingen. Uit de gevonden indicatoren zijn hoofdindicatoren naar voren gekomen, welke kunnen worden gezien als een advies aan Nederlandse gemeenten waarmee inzicht in de score van de vastgoedportefeuille kan worden verkregen. De verschillende sub-indicatoren geven gemeenten de vrijheid om zelf te bepalen hoe die hoofdindicatoren concreet gemeten kunnen worden (zie tabel 1).

Afhankelijk van de score van het vastgoed op de gehanteerde indicatoren, zijn door verschillende auteurs vastgoedacties en overwegingen in kaart gebracht om te komen tot de meest optimale vastgoedportefeuille. Als advies wordt gegeven om objecten met meerdere problemen (slechte score op meerdere indicatoren), met een hogere prioriteit op te lossen om de score van de gehele vastgoedportefeuille te kunnen verbeteren. Wanneer een object bijvoorbeeld qua functionaliteit en

technische staat niet volstaat, kan er voor worden gekozen om dit object te renoveren om uiteindelijk de gebruikerstevredenheid te verbeteren, om daarmee de overall score van de vastgoedportefeuille te kunnen verbeteren.



Figuur 1: Verbinden gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan vastgoedstrategieën, operationele beslissingen, indicatoren en vastgoedacties (general management (GM) = strategisch, asset manager (AM) = financieel, facility manager (FM) = functioneel, maintenance manager (MM) = technisch.

Maatschappelijk rendement

Hoofddoel van gemeenten is om de politieke/maatschappelijk standpunten te verwezenlijken; het genereren van maatschappelijk rendement. Door middel van literatuuronderzoek op CREM, PREM en gemeentelijk vastgoedmanagement is transparantie verkregen in het begrip maatschappelijk rendement. Enerzijds is inzicht verkregen in verschillende variabelen waarmee (gerealiseerd) maatschappelijk rendement gemeten zou kunnen worden (zie tabel 1, politieke/ maatschappelijke doelen).

Technische kwaliteit:	Functionaliteit:	Juridisch:	Locatie:
<ul style="list-style-type: none"> • Ouderdom • Technische conditie • Energie uitstoot per m2 	<ul style="list-style-type: none"> • Toegankelijkheid • Aantal m2 per type ruimte • Aantal verdiepingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Duur huurcontract • Bestemming 	<ul style="list-style-type: none"> • Afstand OV • Aantal parkeerplaatsen
Visuele kwaliteit:	Politieke doelen:	Flexibiliteit:	Financiën:
<ul style="list-style-type: none"> • Grootte bouwmassa • Blikvangende architectuur • Entree 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument voor het tegenhouden of bevorderen van ontwikkelingen • Beleidsdoelstelling objecten • Cultuurhistorische waarde • Gebruikerstevredenheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Herontwikkelings-mogelijkheden • Draagstructuur • Aanpasbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Huurprijs • Kostprijsdekken-de huur • Onderhoudskosten • Energiekosten • Marktwaaarde • Boekwaarde

Tabel 1: Voorbeelden van hoofd- en sub indicatoren uit de literatuur

Anderzijds zijn voorbeelden van maatschappelijk rendement gevonden, welke raakvlakken hebben met de gemeentelijke beleidsvelden (zie tabel 2). Deze voorbeelden van maatschappelijk rendement zorgen voor het inzichtelijk maken van dit ‘onmeetbaar’ begrip. Inzicht verkrijgen in de potentiële maatschappelijke gevolgen van vastgoedacties, kan leiden tot het bewuster en strategischer handelen van gemeenten.

Jeugd en Onderwijs	Positie van de jeugd in de wijk te verbeteren (onderwijsprestaties) middels het faciliteren van educatieve voorzieningen. Voorbeelden van onderwijsvastgoed zijn: basis, middelbaar en hoger onderwijs.
Gebouwde omgeving	Vastgoed is van grote invloed op de kwaliteit van de omgeving en kan bijdragen aan de leefbaarheid en de veiligheid van een buurt. Of bij het creëren van een thuisgevoel. Daarmee is vastgoed meteen ook een sturingsmiddel: waarmee ongewenste functies tegengaan worden door bijv. transformaties of herontwikkelingen te starten in een probleemgebied, zodat omgevingen worden gecreëerd met veilige ontmoetingsplaatsen. Daarnaast kan een gemeente middels vastgoed het doel nastreven om huisvesting voor partijen te faciliteren die zonder hulp geen kans zouden krijgen (kunstenaars, beginnende ondernemers). Of kan ze voldoende woningen voor de lagere inkomens faciliteren.
Economie	Vastgoed kan bijdragen aan de werkgelegenheid van een gemeente: ondersteunen in de ontwikkeling van bedrijven, tegengaan van werkeloosheid, zorgen voor welvaart en indien goed gemanaged: kosten besparen.

Cultuur	De architectonische of esthetische kwaliteit van de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan bijdragen aan de beleidsdoelstelling cultuur, mogelijkheden tot ontplooiing van talenten of om een bepaald imago mee uit te stralen (bijv. statig of transparant).
Sport	Daarnaast zal het faciliteren van sportfaciliteiten bijdragen aan het realiseren van ontspanningsmogelijkheden, verbetering van de gezondheid, verhogen van de sociale contacten en een stijging van de tevredenheid van de buurtbewoners opleveren.

Tabel 2 : Voorbeelden van maatschappelijk rendement dat met vastgoed kan worden behaald / verbeterd

Model 'Strategisch sturen met vastgoed'

De verschillende organisatiedoelstellingen, vastgoedstrategieën, operationele beslissingen, indicatoren en onderlinge verbindingen fungeren als bouwstenen voor een model dat de organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie koppelt; en indicatoren weergeeft die inzicht geven in de technische, financiële, functionele en strategische score van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Een overzicht van deze verschillende onderdelen is van belang zodat expliciet aangegeven kan worden op welke vastgoedobjecten gestuurd dient te worden om de gestelde doelstellingen te kunnen behalen. Wanneer aan de hand van indicatoren inzichtelijk wordt gemaakt hoe de gemeentelijke vastgoedportefeuille op bepaalde aspecten scoort, kunnen vastgoedbeslissingen gefundeerd worden genomen. Figuur 2 representeert de opzet voor het model 'Strategisch sturen met vastgoed'. Het model bestaat uit drie koppelingen:

- De (gemeentelijke) organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategieën;
- De vastgoedstrategieën aan de operationele beslissingen;
- En de operationele beslissingen aan de meetindicatoren.



Figuur 2: model Strategisch sturen met vastgoed

De indicatoren binnen gemeentelijk vastgoedmanagement kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn (tabel 1). Daarnaast zijn verschillende actoren betrokken binnen de gemeente inzake vastgoedbeslissingen, variërend van bijvoorbeeld een technisch medewerker tot een beleidsmedewerker. Zodoende is de besluitvormingstheorie bij de verdere uitwerking en toetsing van het 'Model Strategisch sturen met vastgoed' als uitgangspunt genomen.

Besluitvormingstheorie

Multi Criteria Decision Analysis (MCDA) is ontwikkeld om de manier waarop mensen in het dagelijkse leven beslissingen nemen te ondersteunen. De indicatoren (zie voorbeelden tabel 1) maken inzichtelijk welke informatie van belang is voor het creëren van inzicht in de gemeentelijke vastgoedportefeuille, om te achterhalen of de gemeentelijke vastgoedportefeuille bijdraagt aan de gemeentelijke doelstellingen. Gemeentelijk vastgoed dient te presteren op zowel kwantitatief (financieel - technisch) als kwalitatief vlak (strategisch - functioneel).

Voorkeursmeting (meten door een persoon) biedt uitkomst voor het ondersteunen van de gemeentelijke vastgoedbeslissingen op meerdere indicatoren (zowel kwalitatief als kwantitatief). Binnen voorkeursmeting wordt namelijk geen onderscheid gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve criteria, aangezien de eenheid waarop wordt gemeten bestaat uit voorkeur. In principe wordt bij deze vorm van voorkeursmeting een relatie gelegd tussen het empirische en het wiskundige systeem. Hiervoor zijn per indicator minimaal twee metingen nodig om de schaal te definiëren, omdat bij voorkeur geen vaste schaal bestaat.

Een voorbeeld hiervan is het meten van temperatuur. 100 graden Celsius is het kookpunt van water en 0 graden is het vriespunt. Het kookpunt en vriespunt betreffen waarnemingen uit het empirische systeem; de 0 en 100 graden Celsius betreffen waarden uit het wiskundige systeem. Deze twee

uiteinden creëren een meetschaal waarmee alternatieven ten opzichte van elkaar vergeleken kunnen worden, waardoor bijvoorbeeld lichaamstemperatuur gemeten kan worden. Op een soortgelijke wijze kan ook voorkeur gemeten worden.

Barzilai heeft een wiskundig correcte methode ontwikkeld voor het meten van voorkeur: Preference Function Modelling (PFM). Tetra betreft een softwareprogramma dat de PFM methodologie implementeert en wordt gebruikt als ondersteuning bij beslissingen die worden genomen op basis van meerdere criteria (=indicatoren). Dit softwareprogramma (naast het model 'Strategisch sturen met vastgoed') is gebruikt voor het bepalen of een selectie van een gemeentelijke vastgoedportefeuille bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen. Daarnaast biedt het mogelijkheden om een gewogen eindoordeel te berekenen vanuit het perspectief van verschillende beslissingsmakers.

Praktijk

Aan de hand van ca. 20 interviews bij een gemeente is gekeken of het model strategischer sturen met gemeentelijk vastgoed mogelijk maakt. De opzet van een interview bestond uit drie onderdelen:

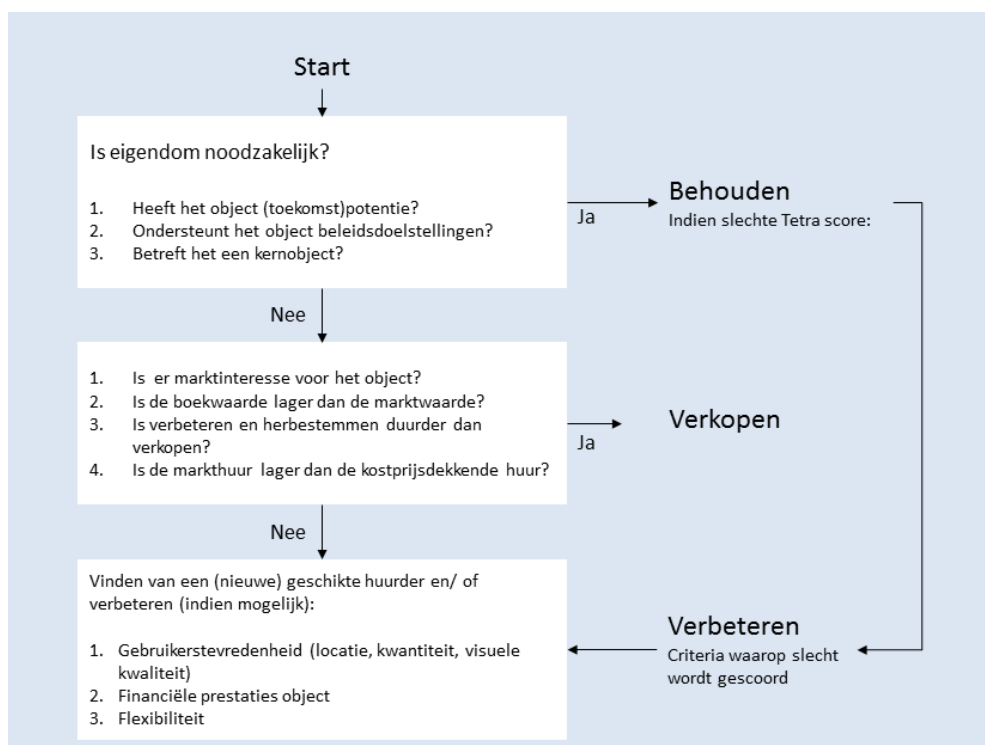
1. In het eerste onderdeel is gevraagd welke criteria aan het vastgoed worden gesteld (incl. weging) en welke doelen met het vastgoed worden nagestreefd.
2. Bij het tweede onderdeel zijn middels het Model 'Strategisch sturen met vastgoed', verschillende vastgoedstrategieën benoemd die van toepassing zijn. Ook is gekeken naar de overige onderdelen (indicatoren en doelstellingen), om te bepalen of er nog aanvullende eisen aan het vastgoed kunnen worden gesteld.
3. Bij het laatste onderdeel is gekeken in welke mate een selectie van de gemeentelijke portefeuille momenteel aan de gestelde eisen voldoet (de criteria die bij het eerste en tweede onderdeel naar voren zijn gekomen). Door middel van voorkeuren van de geïnterviewden is aan tien vastgoedobjecten een score gegeven. De objecten die geen of een beperkte bijdrage leveren aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen, kunnen zo kenbaar worden gemaakt. Daarnaast biedt het mogelijkheden om een gewogen eindoordeel te berekenen vanuit het perspectief van verschillende beslissingsmakers. De tetra score representeert een rangschikking van de objecten waar prioriteit aan wordt gegeven om actie te kunnen ondernemen. Vastgoedobjecten die als slechtste scoren (van de 10 vastgoedobjecten), worden geadviseerd middels een afwegingsmodel (figuur 3) om tot een vastgoedadvies te komen van: behouden, afstoten of verbeteren. Indien de gemeente besluit om het object te verbeteren, kan aan de hand van het model 'Strategisch sturen met vastgoed' verschillende operationele beslissingen worden geadviseerd. Aan de hand van deze eindresultaten kan

worden gekeken of de gemeentelijke vastgoedportefeuille (meer) zou kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente.

Conclusie

Professioneel vastgoedmanagement betekent strategisch sturen met het vastgoed: het realiseren van een optimale balans tussen de technische, financiële, functionele en strategische belangen. Het inventariseren en classificeren van de gemeentelijke vastgoedportefeuille verschaft duidelijkheid in de doelen die met bepaalde objecten worden behaald en waar eventuele verbeterpunten liggen.

In het model 'Strategisch sturen met vastgoed' is een relatie gelegd tussen de gemeentelijke organisatiedoelstellingen en gemeentelijke vastgoedstrategieën. Ook geeft het model inzicht in indicatoren die de technische, functionele, financiële en strategische score van het vastgoed kunnen meten. Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat het model houvast biedt bij het formuleren, aanvullen en specifiek benoemen van de gemeentelijke organisatiedoelstellingen, vastgoedstrategieën, operationele beslissingen en indicatoren. Bepaalde strategieën, operationele beslissingen en indicatoren zouden niet specifiek naar voren zijn gekomen zonder het model.



Figuur 3: Afwegingsmodel vastgoedingrepen

Door enkele geïnterviewden is geconcludeerd dat de organisatiedoelstellingen momenteel niet zodanig zijn omschreven dat deze geldend zijn voor de gemeentelijke context. De vastgoedstrategie *verhogen gebruikerstevredenheid* werd het meeste gekozen. De strategie *het verbeteren van de flexibiliteit* en indicator *flexibiliteit* (sub indicatoren: *aanpasbaarheid*, *uitbreidbaarheid* en *bruikbaarheid*) werden als belangrijk beschouwd. *Flexibiliteit* werd echter niet benoemd door de geïnterviewden zelf, maar herkend in het model: 'Strategisch sturen met vastgoed'. Het *managen van risico's* wordt als een onderliggende vastgoedstrategie beschouwd die ten grondslag ligt aan verschillende vastgoedstrategieën.

De operationele beslissingen *gebruikerstevredenheid*, *financieel* en *flexibiliteit* werden het meeste aangewezen. *Financieel* is van groot belang omdat dit de randvoorwaarden van het gemeentelijk vastgoed schetst. Dankzij het model 'Strategisch sturen met vastgoed' werd inzicht verkregen in de deelaspecten die invloed hebben op de gebruikerstevredenheid en functionaliteit van een gebouw: *visuele kwaliteit*, *flexibiliteit*, *locatie*, *milieuaspecten* en *kwantiteit*. Door de operationele beslissingen en indicatoren in het model worden deze meer specifiek omschreven.

In de Tetra pilotstudy is inzichtelijk gemaakt in hoeverre de gemeentelijke vastgoedportefeuille een bijdrage levert aan de gemeentelijke organisatiedoelstellingen. Het presenteert de score van het vastgoed op de zelf gekozen (kwalitatieve en kwantitatieve) indicatoren. Met de 'proof of concept' is aangetoond dat het softwareprogramma Tetra methodisch toepasbaar is voor gemeentelijk vastgoedmanagement. Het softwareprogramma rekent uit in hoeverre de alternatieven bijdragen aan de gestelde criteria van de geïnterviewden. Daarnaast biedt het mogelijkheden om een gewogen eindoordeel te berekenen vanuit het perspectief van verschillende beslissingsmakers. De Tetra score representeert een rangschikking van de objecten waar prioriteit aan wordt gegeven om actie te kunnen ondernemen. Aan de hand van een afwegingsmodel worden vervolgens verschillende overwegingen in kaart gebracht om tot een vastgoedadvies te komen.

Bronnen

- Appel-Meulenbroek, R., Maussen, S. J. E., Bis, de, N., Verkerk, B. G. (2005). Municipal Real Estate deployed as a capital asset. 11th Annual European Real Estate Society Conference. Milano, ERES: 8.
- Arkesteijn, M., Bankers, B., Schootbrugge, van de, S. (2010). Centralisatie vastgoedbeheer alleen leidt niet tot strategisch handelen. Real Estate Magazine: 70: 29.
- Bakker, M. (2011). Maatschappelijk vastgoed op maat - Model voor afstemming van vraag en aanbod. Masterthesis TiasNimbas MRE 10.
- Bankers, L. A. D. M. (2009). Regie over besluitvorming bij gemeentelijk vastgoed. Tilburg, TiasNimbas Business School.
- Bankers, B. Keeris, W. (2010). Gemeentelijk vastgoed: wie voert de regie bij besluitvorming? Tias Nimbas: 2 – 2010.
- Bergh, van den, W.F. (2011). Gemeentelijk strategisch vastgoedmanagement – Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van vastgoed voor de gemeentelijke strategie. Amsterdam, School of Real Estate.

- Binnekamp, R., (2010). Preference-based design in architecture. Amsterdam: IOS press.
- Brackertz, N., Kenly, R. (2002). A service delivery approach to facility performance for local governments.
- Deuten, J. (2007). SEV praktijkboek maatschappelijk rendement, Quattro, Utrecht.
- Deuten, J., Kam, G. d. (2005). Weten van renderen, Eindhoven/Glimmen: SEV.
- Bis, de, N., Verkerk, B. G. (2003). Gemeentelijk vastgoed als bedrijfsmiddel? : gemeentelijk georganiseerd volgens het CREM-principe. Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven. Master: 81.
- Bis, de, N., Verkerk, B. G., Maussen, S. J. E. (2003). Gemeentelijk vastgoed ingezet als bedrijfsmiddel. Real Estate Research Quarterly. 4: 15-24.
- Heijer, den, A. (2011). Managing the university campus. Information to support real estate decisions. Delft, Eburon.
- Dekker, A. (2010). Een Amsterdams beslismodel voor strategische aankopen.
- Deuten, J. (2007). Praktijkboek maatschappelijk rendement; deel 1 methoden. Utrecht, SEV.
- Goorden, R. (2008). Sturen met Maatschappelijk vastgoed; maatschappelijke doelstellingen zijn leidend, niet het vastgoed. B&G. Mei/Juni 2008: 14-17.
- Jonge, de, H., Arkesteijn, M.H., Heijer, den, A.C., Putte, van de, H.J.M., Vries, de, J.C., Zwart, van der, J. (2009). Corporate Real Estate Management – Designing an Accommodation Strategy (DAS Frame). TU Delft: Department of Real Estate & Housing.
- Kaganova, O., R. Nayar-Stone (2000). Municipal Real Property Asset Management: An Overview of World Experience, Trends and Financial Implications. Journal of Real Estate Portfolio Management 6(4): 20.
- Kanning, P. V., S. (2008). Determinants of the implementation of facility management in German communes. Emerald Group Publishing Limited 26(9): 418-425.
- Kappers, J. (2009). Alternatieven voor eigendom van beleidsondersteunend vastgoed. Master of Real Estate. Deventer, Amsterdam School of Real Estate. Master: 71.
- Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte (2008). Barometer Maatschappelijk vastgoed 2008. Hanzehogeschool Groningen.
- Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte (2010). Barometer Maatschappelijk vastgoed. Hanzehogeschool Groningen.
- Kluitmans, N. (2010). Gemeenten verspillen miljoenen met vastgoed. Weekblad facilitair. Nr. 204 – 2010.
- Kort, de, P. (2007). Beheermonitor gemeentelijk vastgoed; tool voor professionalisering vastgoedbeheer gemeenten. Master of Real Estate, Master. Geraadpleegd bij: <http://www.vastgoedkennis.nl/docs/MRE/06/Kort.pdf>. [geraadpleegd op 30-05-2011].
- Leent, van, M. (2008). Waarom hebben gemeente vastgoed. Real Estate Magazine. 60: 19-21.
- Leent, van, M., I. Moel, et al. (2009). Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed. Rotterdam, De Kopgroep: 63.
- LOVGM, Bouwstenen voor sociaal (2010). Onderontwikkeld vastgoedmanagement. Geraadpleegd bij: <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=landelijk%20onderzoek%20gemeentelijk%20vastgoedmanagement> [geraadpleegd op 30-05-2011].
- Mac Gillavry, S. D. G. (2006). Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten. Master of Real Estate. Amersfoort, Amsterdam School of Real Estate. Master: 68.
- McShane, I. (2006). Community facilities, community building and local government – an Australian perspective. Facilities 24(7/8): 11.
- Meijer, J.P. (2011). Organizational performance and Real estate – An evaluation research of the Dutch method NTA 8021, Performance measurement of real estate. Delft, Technische Universiteit.
- Middendorp, M., Moll, van, B. (2010). Zicht op vastgoed is eveneens grip op vastgoed. Real Estate Magazine. 70: 34.
- Middendorp, M. (2008). Strategisch portefeuillemanagement bij gemeenten. Real Estate Magazine. 60: 4.

- Pellikaan, R. P. J. (2003). De maatschappelijke vastgoedvoorraad tactisch bekeken! : het opstellen van tactisch beleid op basis van een koppeling tussen een vastgoed performancemeting en het gemeentelijk beleid ten aanzien van maatschappelijke voorzieningen. Eindhoven, Technische Universiteit.
- Schootbrugge, van de, S. (2010). Steering to align a public real estate portfolio – A systematic approach for process and
- Sikma, E. D. (2005). Gemeentelijk strategisch voorraadbeheer. Service Magazine. Maart 2005: 25-27.
- Simons, R. A. (1993). Public Real Estate Management - Adapting Corporate Practice to the Public Sector: The Experience in Cleveland, Ohio.
- Simons, R. A. (1994). Public Real Estate Management and the Planner's Role. Journal of the American Planning Association 60(3): 333 — 343.
- Tazelaar, J. and W. Schonau (2010). Professioneel gemeentelijk vastgoed; stand van professionalisering bij gemeenten. Amersfoort. Twynstra Gudde: 28.
- Teuben, B. (2008). ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed. Real Estate Magazine: 6.
- Teuben, B. (2011). De stille vastgoedreserves van Nederlandse gemeenten. ESB: 3.
- Teuben, B. J. J. and v. L. Leeuwen (2009). Strategisch sturen van bestaand gemeentelijk vastgoed.
- Vastgoedmarkt (2011) Consortium presenteert barometer gemeentelijk vastgoed 2011 – gemeenten zien in corporatie partner voor beheer vastgoed, Vastgoedmarkt, september 2011.
- Vijverberg, G. (1994). Huisvestingsmanagement en technisch beheer – verkenning Bank en verzekeringswezen. Delftse Universitaire Pers, Delft 1994.
- Vijverberg, G. (1995). Huisvestingsbeleid basis voor bouwkundig onderhoud – kantoorgebouwen in eigendom. Delftse Universitaire Pers, Delft 1995.
- Vries, de, J.C. (2007). Presteren door vastgoed – Onderzoek naar de gevolgen van vastgoedingrepen voor de prestatie van hogescholen. Delft.
- Wagenberg, van, A. F. (2003). The Netherlands: Facility Management in Dutch Municipalities: 9.
- Wilson, C., Hagarty, D., Gauthier, J. (2003). Results using the balanced scorecard in the public sector. Journal of Corporate Real Estate 6(1): 11.

‘Mijn verwachting is dat de rol van de corporaties op het terrein van het realiseren de komende jaren **marginaal** zal worden.’

‘Voor de sector is van belang dat corporaties duidelijke taken krijgen en niemand meer twijfelt aan de meerwaarde en hun **bestaansrecht**.’

‘Uitkomst van onderzoek was dat zowel de **ervaren leefbaarheid** als de objectieve maat voor leefbaarheid het hoogste was in de kleinste dorpen zonder voorzieningen.’

‘In plaats van de **opbouw** van een vastgoedbedrijf pleit ik voor het zoveel mogelijk doorontwikkelen naar een situatie dat de maatschappelijke organisatie scherp formuleert wat zij wil bieden en hoe zij dat in principe denkt te gaan doen.’

‘Wij moeten ons **bewust zijn** van de bril van de verzorgingsstaat waar veel bestuurders, beleidsmakers en professionals gewend zijn door te kijken. We moeten **perspectief** kunnen bieden en een visie hebben op hoe we met grijze gebieden willen omgaan.’

‘In de eerste plaats is er een vlotte en grondige **herbezinning** van de opgave, visie, financiering en samenwerking nodig. Waar doen we het ook al weer voor?’

‘Met het **afwegingsmodel** kunnen gemeenten accommodaties object op waarde schatten, gericht sturen op maatschappelijke effectiviteit en op een heldere wijze verantwoording afleggen over de mate waarin de activiteiten in de accommodaties bijdragen aan het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen.’

‘Vastgoed terug naar een **dienstbare rol**.’

‘Vastgoed is niet meer de in beton gegoten financiële **melkkoe** voor wat in essentie maatschappelijk is.’

(Sociale) opgave inzichtelijk met passend vastgoed

Corporaties en maatschappelijk vastgoed

Een hoopvolle combinatie voor de toekomst of een erfenis van voor de crisis?

Fons Catau

In het Financieel dagblad van 11 mei 2013 las ik een ingezonden stuk met als kop: “Verlies het maatschappelijk belang van kolencentrales, banken en woningcorporaties niet uit het oog”. De kop trok mijn aandacht en niet alleen omdat ik tot een jaar geleden als bestuurder verantwoordelijk was voor de woningcorporatie de Woonplaats, maar zeker ook door de boodschap.

Dat de wereld van woningcorporaties moet veranderen is duidelijk. De wijze waarop sociale woningbouw in Nederland georganiseerd is toe aan vernieuwing. Leidend moet daarbij niet de onvrede zijn over een aantal schandalen. Vernieuwing moet zijn vorm krijgen vanuit de vraag uit de markt en de belangen van de doelgroep. Voorkomen moet worden dat resultaten die bereikt zijn verloren gaan door te eenzijdige benadering op woningbouw alleen, gekoppeld aan een sterk verscherp toezicht, focus op risicomanagement en een overdaad aan bureaucratische regelgeving.

Maatschappelijk vastgoed

Corporaties zijn de laatste twee decennia zich, naast het bouwen van woningen steeds meer gaan bezighouden met het realiseren van maatschappelijk vastgoed. Vanaf het begin van de jaren negentig is het werkgebied van de corporaties geleidelijk vergroot. Formeel, bijvoorbeeld door het toevoegen van het prestatieveld leefbaarheid in het BBSH, maar zeker ook informeel. Deze laatste ontwikkeling bereikte zijn hoogtepunt tijdens het tweede kabinet Balkenende, toen van corporaties verwacht werd dat zij door een brede inzet van hun middelen (maatschappelijk vermogen) bij zouden dragen aan de aanpak van probleem wijken. Daarbij ging het om veel meer dan alleen stenen. De Woonplaats en collega corporaties hebben in Enschede honderdduizenden euro's geïnvesteerd in projecten waarbij een directe relatie met bouwen ontbrak.

Aan deze ontwikkeling lijkt nu een einde te komen. Na het van kracht worden van de Europese regels voor corporaties, onder druk van de schandalen in de sector en zeker ook door de economische crisis lijkt er niet alleen een einde te komen aan veel maatschappelijke projecten waarbij corporaties betrokken zijn, maar komt ook het realiseren van maatschappelijk vastgoed – zeker als het om projecten gaat met een bredere doelstelling – onder druk te staan. Om het enigszins overdreven te zeggen: Een boot in Rotterdam, maakt de renovatie van een watertoren in een woonwijk in Enschede en de exploitatie van een gebouw voor een Werk Innovatie Centrum in Winterswijk ongewenst.

Daarmee dreigt de positieve winst die door de corporaties bereikt is door het verbreden van hun doelstelling grotendeels verloren te gaan. Natuurlijk corporaties mogen nog investeren in scholen, gezondheidscentra – mitst niet commercieel, dagbesteding voor mensen met een beperking en

kinderdagverblijven. Ik sluit overigens niet uit dat onder druk van bezuinigingen op de AWBZ en de kinderopvang en mogelijke verliezen op de vastgoedexploitatie ook deze activiteit onder druk komt te staan.

Naar maatschappelijk vastgoed kan vanuit een drietal perspectieven gekeken worden:

- 1) Kapitaalgoed voor de eigenaar en de gebruiker ervan.
- 2) Gebruiksgoed voor de individueel betrokkenen
- 3) Als deel van de gebouwde omgeving voor het collectief van de
gemeenschap.¹⁵

De vraag is gewettigd of in de jaren dat voor de corporaties de bomen in de hemel groeiden (1995-2010) bestuurders en raden van commissarissen bij hun besluiten om maatschappelijk vastgoed te realiseren zijn uitgegaan van deze perspectieven. Rik Koolma staat in zijn proefschrift uitgebreid stil bij het zonnekoning gedrag van bestuurders en hun overtrokken ambities¹⁶. Ik denk dat daar bij de besluitvorming zeker sprake van geweest is, maar misschien is de op zich vanuit de bedrijfsvoering ongewenste situatie, dat organisaties over enorme vermogens beschikten, die niet van hun waren, maar waar zij wel over beschikten, belangrijker.

Woningcorporaties zijn van oudsher maatschappelijke organisaties. Sterk verknoopt met lokale en regionale netwerken en in veel opzichten ook sterk verbonden met de politiek en in het bijzonder de sociaal democratie. De schaalvergroting heeft hier wel wat aan veranderd, maar niet wezenlijk. Vanuit die ontwikkeling is zeer verklaarbaar dat corporaties zich meer en meer op zijn gaan werpen als de financier voor projecten die op lokaal en regionaal niveau niet meer realiseerbaar waren, door financieel onder druk staande Gemeenten of welzijnsorganisaties met een tekort aan middelen. Een ontwikkeling die actief ondersteund werd door de Gemeenten, Provincies en netwerkpartners. Een ontwikkeling die ook mogelijk was door de financiële voorspoed voor de corporaties, het feitelijk wegvallen van een adequate controle door het rijk en onduidelijkheid over de omvang van het speelveld. Ook het CFV en het WSW vormde nauwelijks een belemmering op dit punt. Om het heel kernachtig te zeggen op lokaal en regionaal niveau ontstond wat ik zou noemen een coalitie van partners die er alle belang bij hadden de corporatiemiddelen in te zetten voor “goede doelen”. Daarbij werden overigens ook soms de verantwoordelijkheden van partijen uit het oog verloren. Het is zeer de vraag of een corporatie opdrachtgever moet zijn voor een “maatschappelijk bestemmingsplan”. Dat bij deze ontwikkeling steeds meer de vraag naar voren kwam hoe het stond met de democratische controle op de inzet van de middelen. Dat huurders in toenemende mate kritische keken naar projecten die werden opgezet met middelen van de corporaties, maar waar zij zich niet in herkenden, spreekt voor zich.

¹⁵ Veuger, J. (2012). Bestuurbaarheid corporaties onderzocht in: Rooilijn, jrg. 45, nr. 5, p. 320-327.

¹⁶ Koolma, H.M., (2010). Van verhalen naar prestaties – Effectiviteit en efficiëntie van woningcorporaties.

Eigen ervaring

Uitgaande van de boven genoemde perspectieven wil ik, vanuit mijn eigen ervaring als bestuurder van een corporatie, die de laatste tientallen jaren veel maatschappelijk vastgoed heeft gerealiseerd, aangeven hoe ik daarbij in de praktijk ben omgegaan. Tot slot wil ik aangeven hoe – ervan uitgaande dat er corporaties blijven en of dat vanzelfsprekend is kun je je afvragen - de toekomstige rol van de corporatie op het speelveld van maatschappelijk vastgoed er uit kan zien.

Maatschappelijke rol stond centraal bij keuzen

Het meeste maatschappelijk vastgoed dat door de Woonplaats gerealiseerd is komt voort uit de maatschappelijke rol die de corporatie op lokaal en regionaal niveau wilde spelen. Niet van uit macht maar bepaald door de doelstelling van de corporatie. Zorgen voor goede en betaalbare huisvesting voor mensen die daar niet in kunnen voorzien, maar ook actief bijdragen aan het bevorderen van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de doelgroep. Daarbij is natuurlijk allereerst gekeken naar projecten met een directe link met de doelgroep (ontmoetingsruimten, wijkvoorzieningen, scholen, kinderdagverblijven etc.), maar er is ook in een aantal gevallen gekozen voor projecten met een bovenwijks (buurt) karakter, omdat de mening bestond dat deze projecten van groot belang waren voor de stad of dorp of de samenwerking met onze partners (voorbeelden: bouw ROC Oost vleugel Twentestadion, Zorgboerderij Hesselink in Winterswijk). Uiteraard is daarbij ook steeds gekeken naar het te behalen rendement (in principe een kostendekkende exploitatie) waarbij, zeker in het licht van de huidige economische crisis, aannamen ten aanzien van een kostendekkende exploitatie achteraf gezien wel eens erg rooskleurig kunnen zijn geweest. (wegvallen huurders en leegstandsrisico's) Afhankelijk van het soort maatschappelijk vastgoed lag binnen de benadering van de Woonplaats wisselend de nadruk op een van de genoemde aspecten, waarbij vooral het tweede en derde perspectief bij de besluitvorming om een bepaald project op te pakken een belangrijke rol gespeeld hebben. Daarbij is steeds actief de grens van het speelveld voor een woningcorporatie opgezocht. Aanvankelijk zonder dat daarbij het Rijk van mening was dat grenzen overschreden werden. Het project in het Twente Stadion kon op instemming van de Minister van der Laan rekenen. Vanaf 2011 zie je verandering optreden en stuiten projecten, die niet een relatie met de directe doelgroep van de corporatie hebben, op toenemende weerstand.

Ook binnen de corporatie was – in mijn laatste twee jaar als bestuurder – het denken over maatschappelijk vastgoed aan het veranderen. Niet allen door de veranderende visie bij het Rijk over wat wel kan en wat niet, maar zeker ook door de ontwikkelingen waarbij de corporatie zelf wordt geconfronteerd. Middelen worden beperkt, dat maakt het speelveld direct kleiner. Bij minder middelen komt de core-business meer centraal te staan. Sturen op een efficiëntere organisatie maakt de ruimte voor experimenten kleiner. Maar misschien wel het belangrijkste is dat in de Woonplaats organisatie altijd de lijn is geweest, dat wij opereren binnen de grenzen van de wet en regelgeving en dus het speelveld. Daarbij wordt het hele speelveld benut in het belang van onze doelstelling. Om het in voetbal termen te spreken: Je moet het krijt van de zijlijn aan je schoenen hebben, maar niet buiten de lijnen gaan.

Corporaties en Maatschappelijk Vastgoed in de toekomst

Mijn verwachting is de investeringen van corporaties in maatschappelijk vastgoed de komende jaren misschien nog wel sneller zullen gaan dalen dan de investeringen in woningen.

Daarbij zal de veranderde visie van het Rijk – jullie zijn er voor de mensen met een laag inkomen en investeren alleen daar in maatschappelijk vastgoed als er een duidelijke band is met de doelgroep – wel eens veel minder bepalend kunnen zijn dan op het eerste gezicht het geval lijkt. Eigenlijk is die alleen van belang voor projecten die al enige tijd in de pijplijn zitten en nu onder de nieuwe verhoudingen zich buiten het speelveld van de corporatie liggen.

Het zullen vooral de corporaties zelf zijn die de keuze zullen maken om veel minder in deze vorm van vastgoed te investeren. Hun investeringsmogelijkheden worden sterk beperkt door de verhuurdersheffing en de verslechterde opbrengsten uit verkoop. Ook de risico inschatting voor investeringen verandert. Investeren in een kinderdagverblijf heeft een hoog risico. Een investering in een activiteitencentrum voor mensen met een beperking heeft dit eveneens en zelfs een nieuwe basisschool is in het licht van de demografische ontwikkeling niet een investering die vrij is van risico. De combinatie van deze twee factoren zal de bereidheid van corporaties om te investeren in maatschappelijk vastgoed sterk aantasten. Die ontwikkeling tekende zich de afgelopen jaren al af en zal de komende jaren versneld doorzetten.

Mijn verwachting is dat de rol van de corporatie op het terrein van het realiseren de komende jaren marginaal zal worden. Daarbij zal ook de verzwaring van de rol van het interne toezicht binnen de corporatie en de toenemende (zeer terechte) noodzaak om het beleid van de corporatie extern te verantwoorden een belangrijke rol spelen.

In deze ontwikkeling schuilt overigens een groot gevaar. Wijken en buurten worden en blijven leefbaar door goede voorzieningen. Zeker als die gebruikers actief betrokken zijn bij wat er gebeurt en daar zo veel als mogelijk zelf invulling aan geven. In Enschede heeft de Woonplaats samen met de Gemeente in 2011 het Stroinkshuis gerealiseerd. Een buurtcentrum verbonden met de scholen, maar ook uitdrukkelijk gedragen door de bewoners van de wijk, die centraal staan in het beheer. Realiseren van projecten als deze vereist dat partijen samenwerken. Het gaat daarbij om investeren, risico nemen, zorgen voor een goed beheer. Als corporaties en zeker ook andere partijen (Gemeenten, scholen, zorgorganisaties, welzijnsorganisaties) zich alle op hun eigen deelgebieden terugtrekken verdwijnt precies dat element dat bij de veertig wijken aanpak succesvol was: een integrale aanpak.

De regiecorporatie

Oude wijn in nieuwe zakken

Aldert Dreimüller

Corporaties krijgen minder inkomsten uit huur en verkoop, hebben te maken met verschillende heffingen en moeten daarom kritisch naar hun bedrijfskosten kijken. Deze ontwikkeling is al jaren zichtbaar en toch veranderen corporaties niet echt. In dit artikel gaan we specifiek in op de vraag waarom organisaties niet reageren op overduidelijke signalen en de vraag hoe ze zouden kunnen reageren.

De zoektocht naar antwoorden op deze vragen resulteerde begin dit jaar in de discussienota over de regiecorporatie¹⁷. De regiecorporatie heeft dezelfde doelstellingen als bestaande corporaties, maar een totaal andere bedrijfsmodel. Ze verhuurt haar (eigen) woningen nog steeds sociaal aan haar doelgroep, maar besteedt ontwikkeling & bouw en verhuur & onderhoud uit aan marktpartijen. Door slimme inkoop van deze diensten kan de regiecorporatie de kwaliteit van de dienstverlening beheersen en de kosten aanzienlijk verlagen¹⁸.

In het tweede deel van dit artikel laten we zien dat dit voorstel al eerder door nagenoeg iedereen aan de randen van de sector naar voren is gebracht (de oude wijn). Corporaties hebben daar niet met succes op gereageerd. Dat is de “normale” menselijke reactie, waarop we in het eerste deel van dit artikel nader ingaan.

Veranderen is voor anderen

Tijden veranderen en men kan zich daar maar beter op aanpassen, want, wie dat niet doet, redt het niet. Een open deur, maar vreemd genoeg doen mensen dat slechts met grote tegenzin. Dat is begrijpelijk, want we zoeken zekerheid en vinden die in het verleden, in wat we kennen. Want als we aan alles constant moeten twijfelen, schiet het niet echt op. Als we ‘s morgens opstaan is het prettig als de krant op onze deurmat ligt en niet bij de burens. En als de trein die ons naar het werk brengt ook nog stopt volgens de dienstregeling, is dat een zorg minder. En ga zo maar door. We hebben zekerheid nodig en daarom houden we van de status quo. Ook al heeft die status quo nadelen, het voordeel is dat we die nadelen kennen.

¹⁷ Prof. Dr. Ir. V. Gruis, Ir. C. Snoeijns en dr.ir. A. Dreimüller; De regie-corporatie, Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder, februari 2013. De notitie is het resultaat van een werkgroep. Naast de auteurs maken daarvan deel uit: Frank van Min (directeur Wolf Huisvestingsgroep), Klaartje Snieders (directeur Actys Wonen Beheer), Gerard Bakker (directeur MVGM Woningmanagement), Ad Straub (associate professor/UHD OTB), Henk Heeger (OTB), John van der Pauw (Fractievoorzitter PvdA Almere) en Hans Goorhuis.

¹⁸ Voor de uitwerking van de regie-corporatie verwijzen we naar de discussienota van februari 2013, of de nieuwe versie die juli 2013 is gepubliceerd. In dit artikel wordt ingegaan op de bedrijfskundige achtergrond en vergelijkbare voorstellen die de afgelopen jaren zijn gedaan.

Wat geldt voor mensen, geldt voor organisaties waarin die mensen werken. Ook al is het voor het overleven van een organisatie nodig om zich aan te passen aan veranderingen, toch houden we liever vast aan de staande organisatie en werkwijzen. Vriend en vijand zijn het erover eens dat de banken aan de wieg hebben gestaan van de huidige crisis, maar als het aan de bankiers ligt zal er niets veranderen. Bedrijfskundig gezien de “normale” reactie. Kiezen voor het handhaven van de status quo en de nadelen ervan bestrijden, is de gebruikelijke menselijke reactie bij problemen. Het biedt zekerheid, want van een bestaande organisatie, markt of product is alles bekend, terwijl een echte verandering, een transformatie, te maken heeft met het onbekende en dus met onzekerheid. En dat wil de manager – die aangesteld is om de problemen op te lossen – koste wat kost vermijden. Dus houdt hij vast aan wat hij kent. De manager probeert met pleisters plakken en noodverbanden het tij te keren, maar wezenlijk verandert er niets. Daardoor worden problemen op termijn groter en groter. Voorbeeld; wordt de straat drukker en levert dat gevaarlijke situaties op, dan maken we een zebra. Een brug of tunnel bouwen is al een ingrijpender voorstel, maar de weg verleggen? De vraag is; wanneer zijn noodverbanden onvoldoende en wordt het tijd voor fundamentele verandering. Wanneer is het probleem juist het handhaven van de status quo geworden? Wanneer heeft, niet meegaan met de tijd, onherroepelijk een langzame dood tot gevolg (Quinn 2004)?

Naar bedrijven die schijnbaar veranderen, maar het uiteindelijk niet redden is veel onderzoek gedaan. Zo leek eind jaren tachtig het antwoord op stijgende kosten te liggen bij Total Quality Management (TQM), afslanking en re-engineering. De praktijk viel tegen. Eind vorige eeuw is daar onderzoek maar gedaan. Organisatie-adviesbureau Rath en Strong constateerde dat slechts 20% van de onderzochte bedrijven kon melden dat de resultaten met TQM blijvend waren en 40% gaf aan dat de inspanningen waren mislukt. McKinsey meldde dat bij tweederde van de 30 onderzochte bedrijven de kwaliteitsinspanningen mislukten. Onderzoek van Ernst en Young onder 584 bedrijven wees uit dat driekwart van de bedrijven onvoldoende succes had met de invoering van TQM.

Bij alle voorbeelden waren TQM, afslanking en re-engineering enthousiast ingevoerd, maar bleek dat die veranderingen na verloop van een aantal jaren – haast als vanzelf – waren teruggedraaid (Denison [1990], Kotter & Heskett [1992], Cameron & Quinn [1999]). Volgens Cameron & Quinn komt dat, omdat het enkel instrumentele aanpassingen betreft en dat het aspect organisatiecultuur ontbreekt. Het gaat dan over gedrag. Gedrag dat past bij de oude manier van werken wordt niet aangepast aan de nieuwe manier van werken. Enige jaren geleden heeft een corporatie in het midden van ons land vaklieden uitgerust met een Pda waarop ze konden zien waar hun volgende reparatie moest worden verricht. Vrolijk reden de vaklieden ‘s morgens in hun reparatiebus van huis naar kantoor, om daar de werkbom op te halen en te constateren dat die klopte met de informatie in hun Pda. Niemand had hen verteld dat dat niet meer nodig was en niemand lette daar ook op.

Corporaties laten al jaren hetzelfde patroon zien als de Amerikaanse onderzoekers waarnemen bij organisaties die kwaliteitsmanagement, afslanking of re-engineering invoeren: het gaat even goed en dan vervalt de organisatie in haar oude gedrag. Om dat gedrag van corporaties zichtbaar te maken kijken we naar de ontwikkeling van de bedrijfskosten. We zien dan dat corporaties in eerste instantie lijken te reageren op oproepen om de bedrijfskosten te beheersen, maar er vervolgens niet in slagen

de bedrijfskosten ook blijvend te beheersen. De conclusie is dan, dat ze blijkbaar geen structurele maatregelen nemen.

Weerstand

Hoewel veel corporaties zich weldegelijk inspannen om de bedrijfskosten te beheersen, is het de vraag of dat lukt. Direct betrokken instanties zijn niet positief gestemd. Het CFV verwacht na de daling in 2010 een stijging van de netto bedrijfskosten naar bijna €1.500,- in 2015¹⁹. De commissie Hoekstra (2012) concludeerde begin dit jaar: *De financiële prikkel bij woningcorporaties om kosten- en beleidsefficiënt te opereren is beperkt* (regel 405).

Organisaties die bereid zijn na te denken over een fundamenteel andere benadering krijgen te maken met weerstand. De mensen die deel uitmaken van de organisatie en die de status quo hebben gebouwd en daarvan deel uitmaken, zien hun wereld verdwijnen en zijn tegen. Ze verliezen hun positie en zien geen kansen maar alleen bedreigingen²⁰. Daar komt bij dat medewerkers bij corporaties gewend zijn aan zeer goed arbeidsvoorwaarden en een lage werkdruk, die ze liever niet prijsgeven (zie ook Vulperhorst 1999)²¹.

Bedrijfskosten in ontwikkeling

Op het congres van het NCIV in 1997 opende Willem van Leeuwen als voorzitter van het NCIV (Na de fusie met de NWR, het huidige Aedes) de discussie over de bedrijfskosten. Uit de bedrijfstakinformatie van het NCIV bleek dat de bedrijfskosten van de corporaties plotseling in 1995 en 1996 met gemiddeld meer dan 7% per jaar waren gestegen²². Dat verontruste Willem van Leeuwen en hij riep de leden van het NCIV op om de bedrijfskosten²³ binnen 10 jaar met 20% te verlagen. In 1997 en 1998 heeft dat effect; de bedrijfskosten stijgen dan met 1% boven inflatie, maar

¹⁹ Sectorbeeld voornemens woningcorporaties, 2011-2015, CFV 2011. Het CFV verstaat onder netto bedrijfskosten de personeelslasten (lonen en salarissen) en overige bedrijfslasten (o.a. externen). De netto bedrijfslasten zijn exclusief het onderhoud (en het onderhoud uitgevoerd door eigen personeel) en exclusief vergoedingen voor verrichte diensten. Het CFV gebruikt de woorden lasten en kosten als synoniem en geeft geen omschrijving van wat zij rekent onder de overige bedrijfslasten.

²⁰ Veel van de reacties uit de sector op de discussienota *De regie-corporatie* passen in deze lijn.

²¹ Andersson Elffers Felix ((L. Vulperhorst); De kern van de zaak; maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties 1999, blz. 35 e.v.:

- *Nog steeds is de corporatiesector voor diegenen die er werken een uiterst aantrekkelijke sector.*
- *De CAO voor de corporatiesector heeft altijd gegolden als een goudgerande*
- *Zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed, terwijl er een klimaat is waarin de ontwikkeling van de personele kwaliteiten cruciaal wordt geacht (AEF, 1999, blz. 35).*
- *In essentie zijn veel van de arbeidsprocessen nog hetzelfde als tien jaar geleden en de formaties die toen als normaal golden, zijn dat nu nog (AEF, 1999, blz. 35).*
- *Bij een vergelijkend onderzoek bleek dat corporaties 4 tot 5 medewerkers per 1000 verhuureenheden nodig hebben om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Een norm van 1 op 250 verhuureenheden kwam naar voren als beste praktijkvoorbeeld. Een norm van 1 op 200 is uiterst realistisch.*

²² De jaarlijkse bedrijfstakinformatie (over de jaren 1984 t/m 2010) is een initiatief geweest van het NCIV en is overgenomen door Aedes. In 2010 is de bedrijfstakinformatie voor het laatst gepubliceerd.

²³ In de bedrijfstakinformatie wordt met de bedrijfskosten de kosten van het werkapparaat bedoeld (Personeelskosten, huisvestingskosten, bestuurskosten en algemene kosten)

daarna is het hek van de dam. In de periode van 1999 tot en met 2005 stijgen de kosten met gemiddeld meer dan 10% per jaar. En dat valt op!

In 1999 besteedt de MDW-werkgroep woningcorporaties aandacht aan die ontwikkeling²⁴; *Met betrekking tot de financiële doelmatigheid ... ontbreken duidelijke empirische gegevens. Niettemin kan uit de economische theorie en studies in andere sectoren wel een aantal mogelijke negatieve effecten van het maatschappelijk gebonden vermogen worden aangegeven op instellingsniveau. In de eerste plaats vermindert de afwezigheid van winstmaximalisatie en van rendementseisen de prikkel tot kostenminimalisatie. Dit kan onder andere tot uiting komen in bovengemiddelde overheadkosten. Er zijn sterke aanwijzingen voor kostenverschillen tussen bijvoorbeeld institutionele beleggers en corporaties (blz. 45).*

Begin 2002 is in een serie columns over de bedrijfsvoering bij corporaties in Renovatie & Onderhoud een interview gehouden met Jan van der Moolen. Als directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) sprak hij in niet mis te verstane woorden²⁵: *De beheerkosten van corporaties zijn aanzienlijk hoger dan die van commerciële bedrijven. Daarom en vanwege de maatschappelijke functie mogen corporaties worden aangesproken op hun doelmatigheid. Het ontbreken van prikkels kan lui maken*²⁶.

Het onderzoek van het CPB uit 2002 (Hakfoort, M. van Leuvensteijn en G. Renes) is nog duidelijker (blz. 7 & 8): *Al met al kunnen er vraagtekens worden gezet bij de efficiënte inzet van middelen van corporaties om de hen toevertrouwde maatschappelijke doelstellingen te bereiken* Als redenen noemt het CPB: *De doelstellingen voor de corporaties zijn momenteel slechts op hoofdlijnen geformuleerd....* En als belangrijkste reden dat: *woningcorporaties zich door het gesloten karakter van het stelsel zich niet de opbrengsten van efficiënt gedrag kunnen toe-eigenen. Hierdoor ontbreekt een sterke financiële prikkel om kosten- en beleidsefficiënt te opereren.* En ook toen al: *Daarnaast is er twijfel over de wijze waarop het toezicht in de jaren negentig na invoering van de BBSH heeft gefunctioneerd.*

In 2004 komt het CFV met het rapport *Sturen op rendement* en daarin is alle twijfel verdwenen; *Door het ontbreken van de tucht van de markt worden de financiële mogelijkheden aanzienlijk vergroot. Keerzijde is dat de beoordeling van de financiële prestaties wordt bemoeilijkt. Een externe maatstaf ontbreekt. Een voortdurende prikkel tot efficiënt beheer van het vastgoed ontbreekt (blz. 6).* De minister van VROM spreekt haar zorg hierover uit en vraagt het CFV (2005) hier nader onderzoek naar te doen. Samenvattend concludeert het CFV (blz. 18) dat:

²⁴ MDW-werkgroep woningcorporaties; Corporaties tussen vangnet en vrijhandel. Den Haag, 1999.

²⁵ A. Dreimüller, Iedereen hoort de klok luiden, maar waar hangt de klepel? In gesprek met Jan van der Moolen, directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting, R&O september 2002.

²⁶ Zie ook; Missie & Mores; bundel ter gelegenheid van het vertrek bij het CFV van Jan van der Moolen, 2013, Hoofdstuk 6; Jan van der Moolen en de bende van de zwarte hand.

- *De bedrijfslasten, die in belangrijke mate door de corporatie zelf beïnvloedbaar zijn, sterk blijven toenemen*
- *De prognoses van corporaties ten aanzien van de netto-bedrijfslasten elk jaar fors worden overschreden*
- *De jaarstukken onvoldoende informatie bevatten op grond waarvan een oordeel kan worden gevormd over de omvang en de ontwikkeling van de netto-bedrijfslasten.*

Niet alleen de Minister is ongerust, ook de Tweede Kamer en zij geeft opdracht aan het RIGO de problematiek te onderzoeken. In 2005 concludeert het RIGO in haar onderzoeksrapport (Conijn 2005): *Een systematische analyse van de mate waarin de voorgenomen prestaties daadwerkelijk worden gerealiseerd is niet beschikbaar.* En bovendien stelt het RIGO dat: *Uit de gegevens die voorhanden zijn, blijkt er een grote discrepantie te zijn tussen de voorgenomen en de gerealiseerde prestaties (blz. 57).* De conclusie is dan ook dat: *Omdat woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen niet gericht zijn op het behalen van een zo hoog mogelijke winst, er minder interne en externe druk is om zo efficiënt mogelijk werkzaam te zijn. Daarnaast hebben woningcorporaties, gemiddeld genomen een robuust eigen vermogen, zodat de financiële noodzaak voor efficiëntie ook minder is. De ‘tucht van de markt’ werkt bij woningcorporaties onvoldoende. Het risico voor inefficiënties is dan ook groot.*

De bedrijfstakinformatie van Aedes laat een zelfde beeld zien (over een langere periode dan het CFV kon onderzoeken) van een ondoelmatig functionerende sector²⁷. Tot 1995 waren gemiddeld 1,7 maandhuren nodig om de organisatiekosten te dekken (kosten van het werkapparaat; geen exploitatie- en onderhoudskosten). In 2005 zijn dat 2,7 maandhuren²⁸.

Net als in 1997 zet de polemiek aan publicaties over de bedrijfskosten de corporaties in 2005 aan het denken en corporaties lijken in te zien dat het anders moet. In 2006 slagen ze erin de bedrijfskosten met 3% te verlagen. Helaas lukt het de corporaties niet om dat vol te houden en in 2007 en 2008 stijgen de kosten weer. In 2007 met bijna 11% en in 2008 met 8,5%.

En de stroom kritische rapporten droogt na 2005 niet op. Onder verwijzing naar het advies in 2006 van de Raad van Economisch Adviseurs aan de Tweede Kamer²⁹, concludeert de Commissie Schilder

²⁷ Aedes heeft gemeld de bedrijfstakinformatie niet meer samen te zullen stellen en ook het CFV stopt na 2013 met het maken van *Corporatie in Perspectief*. Vanaf volgend jaar is er dan geen bron – met historisch perspectief – voorhanden om de ontwikkelingen te kunnen blijven monitoren. Het advies van de commissie Hoekstra, die pleit voor Benchmarking, dient derhalve serieus en op korte termijn te worden gerealiseerd.

²⁸ Uit de cijfers die het CFV sinds 2009 publiceert (*Corporatie in Perspectief*) is bekend dat de trend zich heeft doorgezet en dat anno 2011 de bedrijfskosten zijn gestegen tot meer dan drie keer de maandhuur

²⁹ Tweede Kamer der Staten-Generaal, De woningmarkt uit het slop – Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt, Advies van de Raad van Economisch Adviseurs, vergaderjaar 2005-2006, 30507, nr. 2: *Het kernprobleem in het bedrijfseconomische beheer van de woningcorporaties is wat economen aanduiden als X-inefficiëntie: organisaties waarvan het management om welke reden dan ook kan beschikken over een omvangrijk eigen vermogen, ontberen iedere prikkel tot efficiënt opereren. Dit leidt doorgaans tot omvangrijke verspillingen. Blanchard et al. hebben een aantal gevallen onderzocht waarin ondernemingen door toevallige omstandigheden de*

(2006), in het door Minister Dekker gevraagde advies over het toezicht op corporaties dat: *vanuit het bestaande toezicht onvoldoende prikkels naar de corporaties uitgaan die hen noodzaken op de terreinen van governance, maatschappelijke prestaties en efficiëntie goed te presteren (blz. 5).*

De redenering die daaraan ten grondslag ligt, is duidelijk: *De 'markt' waarop corporaties actief zijn, genereert weinig prikkels die de corporaties tot een efficiënte bedrijfsvoering dwingen. De vermogenspositie is in het algemeen zodanig sterk, dat corporaties ook bij niet-optimale efficiëntie niet bang hoeven te zijn te worden weggeconcentreerd of failliet te gaan. Door de vereniging- of stichtingstructuur is er ook geen gremium van eigenvermogenverschaffers, zoals een algemene vergadering van aandeelhouders, dat het corporatiebestuur dwing tot efficiënt handelen. Kortom, de aanwezigheid van een groot eigen vermogen aangevuld met het gemis aan marktwerking leidt tot het ontbreken van efficiëntieprikkel (X-inefficiëntie)(blz. 26).*

In een vervolgonderzoek naar de ontwikkeling van de bedrijfslasten van het CFV uit 2006 blijkt dat corporaties in feite weinig aandacht voor de bedrijfslasten hebben: *Veel corporaties blijken niet te beschikken over een kostenverdeelstaat en ook andere vormen van kostentoe rekening gebaseerd op activiteiten van corporaties zijn zeer beperkt ontwikkeld (blz. 3).* Overigens signaleert het CFV dat corporaties met hoge netto bedrijfslasten een groter deel toerekenen aan sociaal beheer, dan de corporaties in de controlegroep, maar dat het begrip sociaal beheer niet eenduidig is gedefinieerd. Met andere woorden, het CFV twijfelt aan de toerekening en beveelt nader onderzoek aan (zie ook advies commissie Hoekstra m.b.t. Benchmarking).

In 2008 concludeert Rik Koolsma in zijn proefschrift dat; *Woningcorporatie ontwikkelen wel activiteiten op de markt en nemen gedrag van marktorganisaties over. De druk van de markt ontbreekt, evenals de calculerende discipline die kenmerkend is voor marktorganisaties (blz. 630)* en op blz. 634: *Er is onvoldoende aandacht en denkkracht besteed aan de meerwaarde die corporaties ten opzichte van de markt zouden kunnen leveren. Hierdoor opereren corporaties als bureaus oneconomisch en treedt suboptimalisatie in twee richtingen op: organisatie-inefficiëntie en marktinefficiëntie.*

Zowel het WSW als het CFV wijzen op het belang van het beheersen van de bedrijfskosten als noodzakelijke factor bij het waarborgen van de financiële continuïteit. Aedes bevestigt die waarschuwingen met de publicatie van de berekeningen met het door Ortec Finance ontwikkelde "Duurzaam Businessmodel"³⁰. Daarin wordt aangetoond dat bij een inflatievolgend huurbeleid en

beschikking kregen over extra middelen. In alle gevallen werden die middelen verspild, vaak aan zinloze overname (blz. 10).

³⁰ Aedes, Duurzaam businessmodel, *De corporatie in stabiel evenwicht*, in Aedes Compact, november 2010. Blz. 19 en 20: *De bedrijfslasten van corporaties zijn hoger dan die van commerciële vastgoedbeheerders. Het is niet bekend in welke mate dit komt doordat corporaties meer kwaliteit leveren of dat er sprake is van inefficiënties. Binnen de sector neemt in elk geval de aandacht toe voor mogelijkheden om efficiënter te werken. Het efficiëntere werken zorgt ervoor dat corporaties pas op een later moment in financiële problemen komen.*

stijgende beheerkosten, de sector in feite geen duurzame bedrijfsvoering kan realiseren (zie ook Gruis en Van der Kuij, 2011³¹).

In 2010 ziet het CFV een kentering: *na een jarenlange lastenontwikkeling die ver boven het niveau van de ontwikkeling van de inflatie lag, leek in 2009 eindelijk zichtbaar dat corporaties de bedrijfslasten als thema hebben opgepakt. De stijging over 2009 bedroeg ‘slechts’ 3%: weliswaar nog boven de inflatie van 1,2%, maar een matiging ten opzichte van de jaren daarvoor* (blz. 8)

In 2010 besteedt ook Aedes (opnieuw) aandacht aan de hoge bedrijfskosten. De nieuwe voorzitter van Aedes, Marc Calon, herhaalt bij de presentatie van het boek *Grip op de bedrijfskosten*³², de oproep van Willem van Leeuwen uit 1997 om de bedrijfskosten te verlagen. Weer moeten ze met 20% omlaag, maar nu moet het in 3 jaar zijn gerealiseerd. En ook nu lukt dat één jaar; de bedrijfskosten dalen in 2010 met bijna 3%, maar stijgen in 2011 weer met 3,2%.

Een ontwikkelingsmogelijkheid voor corporaties

In 1997 (Willem van Leeuwen), in 2005 (het RIGO-onderzoek) en recent in 2010 (Marc Calon) zien we de sector – in eerste instantie – positief reageren op de kritiek op de stijgende bedrijfskosten. Maar telkens zien we ook dat de sector er niet slaagt om die verandering vast te houden. Blijkbaar worden geen structurele veranderingen doorgevoerd en houdt men vast aan de gekende werkwijze. Zoals gezegd, bedrijfskundig gezien de “normale” reactie.

De vraag is daarmee actueel wat wel een goede verandering is, die kan beklijven en wat niet. Het antwoord begint met de constatering dat het na vele decennia succesvol volkshuisvestingsbeleid van corporaties toch denkbaar moet kunnen zijn, dat het bestaande bedrijfsmodel niet meer past. Dat een heroverweging kansen biedt.

De hamvraag is uiteraard, wat is dan een goede reactie. Daarvoor moeten we opnieuw naar het probleem kijken. De analyse van de vele instanties die gekeken hebben naar de bedrijfskostenstijging verklaren dat dit komt door (1) het robuuste eigen vermogen, waardoor de noodzaak ontbreekt om doelmatig te werken, (2) er geen financiële focus is, (3) de tucht van de markt niet werkt en er geen “derde” macht is om corporaties op het juiste spoor te houden.

Om de hamvraag goed te kunnen beantwoorden is de analyse niet compleet. Er is nog een vierde fundamentele factor van belang en dat is de gegroeide complexiteit van deze bedrijven. Vanaf het eind van de vorige eeuw wordt daar ook van verschillende kanten op gewezen. Het gaat om een in de bedrijfskunde bijzondere constructie dat één bedrijf de hele bedrijfskolom bedient (zie ook Veuger 2013). Corporaties zijn bij hun product betrokken van de wieg tot het graf. Vanaf het idee, de financiering, het bouwen, verhuren en beheren, tot de sloop aan toe. En dan hebben we het nog niet over de werkzaamheden op het gebied van projectontwikkeling (van koopwoningen en kantoren), leefbaarheid en wonen en zorg. Zo een breed taakveld voor toch betrekkelijk kleine bedrijven, maakt

³¹ V.H. Gruis en R. van der Kuij, Financiering van woningcorporaties na de dubbele crisis, in Jubileumbundel van de Stichting Fundatie Bachiene, 2011.

³² A. Dreimüller, Grip op de bedrijfskosten, Nestas/roAg, 2010.

het haast onmogelijk om al die taken met kennis van zaken en met de nodige ervaring, zonder noemenswaardige fouten en debacles uit te voeren. En de praktijk bevestigt dat helaas.

In het vereenvoudigen en splitsen van taken en rollen liggen mogelijkheden om de kostenefficiëntie te verbeteren, zeker als die gepaard gaat met een sterke focus op de kerntaak (Dreimüller 1999). In veel voorstellen worden daarom bezit en beleid gesplitst van de uitvoerende werkzaamheden met betrekking tot beheer, service, onderhoud en (project)ontwikkeling. Door de uitvoerende werkzaamheden (commercieel) uit te besteden is het mogelijk de daarmee gepaard gaande kosten per woning aanzienlijk te verminderen³³; kortom de regiecorporatie. De regiecorporatie heeft woningen in bezit, maar besteedt de ontwikkeling en de verhuur-, bouw- en onderhoudsprocessen uit aan marktpartijen. Door slimme inkoop van deze diensten kan de regiecorporatie de kwaliteit van de dienstverlening beheersen en de kosten verlagen.

Het splitsen van corporaties in verschillende functies en het nagaan wat de voor- en nadelen zijn is in ook al 1999 door de MDW-werkgroep in opdracht van het kabinet in zes varianten uitgewerkt. Het varieert van corporaties die enkele nog de kernopdracht realiseren tot vraagsturing en aanvullende contracten van de overheid aan “woon-ondernemingen” en een aantal hybride varianten daartussen.

Al in 2001 wordt een heel vroege variant van de regiecorporatie uitgebreid beschreven in het rapport van het OTB over hun onderzoek naar de mogelijkheden van concurrentie in corporatieland (Wolters en Verhage, 2001). De onderzoekers constateren dat corporaties zeer verschillende werkzaamheden verrichten en “rafelen” dat uiteen in vier bedrijven met ieder een duidelijke kernactiviteit: (1) de volkshuisvestelijke belegger (2) de beheerder (verhuur, huurinning, sociaal en technisch beheer)³⁴, (3) de projectontwikkelaar³⁵ en (4) de onderhoudsuitvoerder³⁶.

De volkshuisvestelijke belegger in het OTB-rapport is in feite de regiecorporatie: *De volkshuisvestelijke belegger is eigenaar van de sociale huurwoningen. Zijn belangrijkste taken zijn de beslissingen over de samenstelling van de vastgoedportefeuille, de kaders van het woningbeheer en de woningtoewijzing, en de financiering. De volkshuisvestelijke belegger is dus te zien als een soort afgeslankte woningcorporatie. Net als de woningcorporaties is de volkshuisvestelijke belegger verantwoordelijk voor het bereiken van de maatschappelijke doelen op het gebied van de volkshuisvesting. Een aantal duidelijk af te bakenen, uitvoerende activiteiten, die de corporaties vaak in eigen beheer uitvoeren,*

³³ A. Wolters en R. Verhage; Concurrentie in corporatieland, Marktwerving als instrument voor verhoging van de efficiëntie 2001 OTB, Technische Universiteit Delft / A. Vlak, red. A. Dreimüller; Sturen op kengetallen 2008 Nestas/roAg / A. Vlak; Maatschappelijk rendement door scheiding vermogen, vastgoed en diensten, 2011 / J. Conijn; De vastgoedlezing 2011, ASRE.

³⁴ De beheerfunctie betreft de dagelijkse werkzaamheden rond de exploitatie van het woningbezit. Het gaat om de verhuur (advertentie in de woonkrant, aanbiedingen, contractondertekening), de huurinning en –administratie, het sociaal beheer en de onderhoudsinspectie en (binnen gegeven beleidskaders) opdrachtgeving.

³⁵ De projectontwikkelaarsfunctie betreft het op eigen risico ontwikkelen van woningbouwprojecten. Het kan hierbij zowel gaan om nieuwbouw als om ingrepen in de bestaande voorraad. Het ontwikkeltraject bevat het verwerven van de grond, de planvorming, de aanbesteding en de verkoop van (een deel van) de woningen.

³⁶ De onderhoudsuitvoerder houdt zich (uitsluitend) bezig met het onderhoud van (complexen van) woningen. Het gaat om zaken als schilderwerk, onderhoud van leidingen en constructies en ook om (nood)reparaties.

worden niet uitgevoerd door de volkshuisvestelijke belegger. Daardoor kan die zich nadrukkelijker concentreren op zijn kerntaak: het huisvesten. Voor de uitvoerende activiteiten (beheer, onderhoud, projectontwikkeling) die de volkshuisvestelijke belegger niet zelf uitvoert, treedt hij op als opdrachtgever.

De conclusie van het OTB-rapport is duidelijk (blz. 69): *Uit onze analyse blijkt dat vooral de uitvoerende taken goed in concurrentie kunnen worden uitgevoerd. Voor de beleidscomponent, die in deze onderverdeling komt te liggen bij de volkshuisvestelijke belegger, is sturing via concurrentie niet wenselijk.*

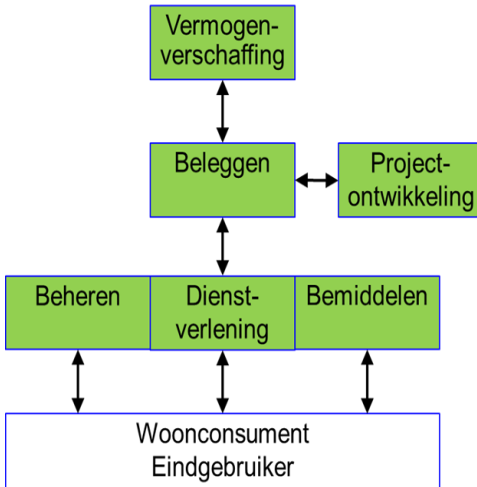
Een scheiding van taken en verantwoordelijkheden komt ook tot uitdrukking in het eerder aangehaalde rapport van de commissie Schilder uit 2006. Daarin worden drie modellen besproken, waaruit de politiek zou moeten kiezen:

- In het ene uiterste model is de volkshuisvesting zo belangrijk, dat de directe sturing door de Minister nodig is, corporaties verdwijnen en worden ondergebracht bij de overheid. De voordelen zijn de directe sturing, duidelijke politieke verantwoording, flexibel inspelen op wijzigingen in de woningmarkt. Nadelen liggen in het ontbreken van marktimpulsen die de effectiviteit en efficiëntie van het systeem bevorderen (blz. 21).
- In het andere uiterste model is de veronderstelling, dat commerciële partijen de adequate exploitatie van woningen in alle segmenten van de markt aankunnen. De overheid koopt de ontwikkeling en exploitatie van niet-winstgevende segmenten bij hen in. Ook in dit model is geen ruimte voor corporaties. Zij worden gewone, commerciële marktpartijen, al dan niet na afroaming van het vermogen dat de overheid zichzelf toerekent. Voordelen van dit model zijn dat de marktkrachten ten volle worden benut, wat de effectiviteit en efficiëntie van het systeem ten goede komt. Nadeel is dat de directe sturing van de overheid op bouw en exploitatie van woningen voor de doelgroep ontbreekt.
- Het derde model is een variant van de eerste twee. Corporaties staan in juridische zin los van de overheid, maar de landelijke overheid legt kaders op via Woningwet en BBSH, stuurt via beleidsplannen, gemeentes maken prestatieafspraken en een toezichthouder controleert.

In het in ook al hiervoor genoemde advies aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal uit 2006 is de Raad van Economisch Adviseurs aan de Tweede kamer nog scherper³⁷: Zij adviseren om de

³⁷ Tweede Kamer der Staten-Generaal, De woningmarkt uit het slot – Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt, Advies van de Raad van Economisch Adviseurs, vergaderjaar 2005-2006, 30507, nr. 2.

woningcorporaties de keus te geven: ofwel binnen het stelsel blijven met strikte regulering en toezicht, ofwel uittreding uit het sociale bestel, met afroeping van het vermogen door de overheid.



Figuur 1: Verschillende rollen in de vastgoedonderneming

De toegenomen complexiteit van corporaties komt ook aan bod in het boek *Sturen op kengetallen* van Arnoud Vlak ([2008] aedex en lector aan de Hogeschool Rotterdam). Zijn redenering is gebaseerd op de stelling dat corporaties, economisch en bedrijfsmatig gezien unieke organisaties zijn, omdat ze alle functies van een bedrijfskolom in één bedrijf verenigen, maar dat dit – bedrijfseconomisch gezien – optimalisatie van te realiseren doelen uitsluit³⁸. In zijn voordracht op het IPD/aedex congres in 2011 benoemd Arnoud Vlak zes functies in de bedrijfskolom die corporaties in zich verenigen (zie figuur). Het zijn de vermogensverschaffingsfunctie, de beleggingsfunctie, de transformatiefunctie en het beheer en de dienstverlenings- en bemiddelingsfunctie (zie ook Veuger 2013).

Rik Koolsma (2008) concludeert dat; *Corporaties missen een formele rationaliteit die hun in staat stelt de organisatie als geheel te optimaliseren. Corporaties formaliseren routines maar schieten tekort in de beheersing van organisatie-instabiliteit die het gevolg is van een overmaat aan financiële middelen en de introductie van een nieuwe bestuursvorm. De formele toezichtstructuur is, gezien de bevoegdheden, taakopvattingen en wijze van prestatiebeoordeling, onvoldoende toegerust op de beheersing van strategisch gedrag van managers van eigenaarloze bedrijven (blz. 636).*

In 2011 komt KPMG met drie varianten, **(1)** De vastgoedloze corporatie, **(2)** De huurderloze corporatie en **(3)** de medewerkerloze corporatie (KPMG 2011). Voor de derde variant is het uitgangspunt de vraag of een corporatie per definitie alle taken die samenhangen met de verhuur aan haar

³⁸ Zie ook Rik Koolsma (2008); *Corporaties missen een formele rationaliteit die hun in staat stelt de organisatie als geheel te optimaliseren (blz. 636).*

doelgroepen zelf moet uitvoeren³⁹. De dominante gedachte is en was dat alle disciplines in huis beschikbaar moeten zijn. Maar moet dat ook echt? Welke mogelijkheden ontstaan als die gedachte wordt verlaten⁴⁰.

Het leidende organisatieprincipe van de medewerkerloze corporatie van KPMG is efficiency, en 'operational excellence'⁴¹. De stelling is dat een zelfstandige organisatie zelf nooit zo efficiënt en effectief deze specifieke diensten kan verlenen als een gespecialiseerd bedrijf met een grotere schaal. Als die aanname juist is, worden de bedrijfskosten verlaagd wat leidt tot een toename van het investeringsvermogen van de corporatie.

In de medewerkerloze corporatie van KPMG behouden corporaties hun identiteit op de markt, maar zijn ze zelf regisseur in plaats van uitvoerder. Een variant is om het uitbesteden in gezamenlijk verband te organiseren. Daarbij zijn verschillende mogelijkheden denkbaar, bijvoorbeeld in de vorm van shared services centra, waar organisaties hun krachten bundelen. Denk aan ICT, HRM, onderzoek en beleid, of onderhoud. Met een minimum aan vaste medewerkers een maximum aan maatschappelijk en bedrijfsmatig rendement realiseren; dat is in feite de kern.

Qua financiering vraagt deze variant nog altijd het nodige, omdat investeringen in vastgoed kapitaalintensief zijn en blijven. Het verschil zit hem vooral in het verlagen van bedrijfslasten en daarmee het vergroten van de investeringsruimte. Als voorbeeld geeft KPMG de leasemaatschappij. Die heeft zelf nauwelijks mensen in dienst en besteedt ieder deelproces uit aan gespecialiseerde bedrijven, zonder dat de klant daar doorgaans last van heeft. Sterker nog: veelal hebben klanten er plezier van, omdat deze specialisten snel, efficiënt en klantvriendelijk opereren en snelle service bieden met ruime openingstijden. Denk bijvoorbeeld aan de specialisten als het gaat om glasschade of bandenservice. Een leasebedrijf zou dat zelf niet zo kunnen organiseren; de specialisten kunnen dat wel, omdat ze zich focussen op die kerntaak.

Een andere relevante publicatie is die van Vincent Gruis in BuildingBusiness (2010), waarin hij met name ingaat op de structuuruitdaging en die hij beknopt omschrijft als: keep it simple structure. Zijn uitgangspunt is dat corporaties blijven werken vanuit een primaire verantwoordelijkheid voor de volkshuisvesting en dat zij ook buiten hun primaire werkterrein een rol spelen. Voorwaarde is wel dat de corporatie zijn bedrijf op orde heeft en dat kan consequenties hebben voor de interne organisatie: *Voor de strategie betekent het een initiërende, regisserende, uitvoerende en financierende rol binnen het domein van het wonen combineren met, waar nodig een initiërende, regisserende en faciliterende*

³⁹ KPMG constateert dat de afgelopen jaren bij de gemiddelde woningcorporatie niet alleen het aantal medewerkers is gegroeid, maar dat ook de diversiteit van het personeelsbestand sterk is toegenomen. Van communicatiemedewerkers tot allround vaklieden, van projectontwikkelaars tot woonconsulenten.

⁴⁰ Kunnen taken, zoals het onderhouden en het beheer van de woning, de verhuur en administratieve taken, zoals de huurderadministratie, HRM, of ICT door commerciële partijen wordt opgepakt? Kan verhuur worden uitbesteed aan bijvoorbeeld makelaars, of het klantcontactcentrum aan een extern callcenter, het onderhoud aan aannemers, het sociaal beheer worden ondergebracht bij welzijnsorganisaties en de administratie bij een gespecialiseerde zakelijke dienstverlener?

⁴¹ Er wordt voor de corporatieactiviteiten steeds gezocht naar de optimale vorm van dienstverlening en naar de partij die dit het beste kan uitvoeren. Deze ketenpartners werken in opdracht of in naam van de deelnemende corporatie en voldoen aan hun kwaliteitseisen, maar de medewerkers zijn niet in dienst bij de corporatie.

rol buiten het domein van het wonen. De interne structuur zou daarbij eenvoudig moeten blijven, gericht op effectief opereren in netwerk met maatschappelijke partners vanuit de eigen kerncompetentie (blz. 10).

De conclusies van de commissie Hoekstra (12/2012) en de CEC (Centrale Economische Commissie, die het kabinet adviseert op economisch terrein, 2012) wijzen ook in die richting. De CEC benoemt als kern van het governanceprobleem en de ondoelmatigheden in de corporatiesector de vermenging van rollen (zowel sociale en commerciële vastgoedontwikkeling en -exploitatie, vermogensbeheer en maatschappelijke dienstverlening). De commissie Hoekstra ziet aanwijzingen dat de bedrijfskosten substantieel omlaag kunnen, door de organisatie doelmatig in te richten, het takenpakket te reduceren, door bij het onderhoud strakker op een basiskwaliteit te sturen, door commerciële partijen in te schakelen bij het uitvoeren van activiteiten⁴² en door de vermogensverschaffings- en beleggingsfunctie onder te brengen in een regiecorporatie, die het BBSH naar de letter naleeft⁴³.

Tot slot het DrieKamerModel⁴⁴. Op het door het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft en Platform31 georganiseerde Wooncongres 2012: De toekomst van het wonen, schetste Johan Conijn (Ortec Finance/ASRE) een oplossing primair langs bedrijfseconomische lijnen: een scheiding van rollen en functies. “Door de bestaande organisatiestructuur kunnen corporaties niet weten – en dus ook niet aan de buitenwereld aantonen – of ze effectief, efficiënt en transparant zijn,” aldus Conijn. Hij pleit voor een DrieKamerModel, waarin de maatschappelijke functie, de vastgoedfunctie en de vermogensfunctie in drie verschillende ‘kamers’ worden ondergebracht. In het voorstel van Johan Conijn wordt de Maatschappelijke kamer gevoed door de Vermogenskamer en stelt de middelen beschikbaar aan leefbaarheid en huurkorting. De vermogenskamer investeert en verdient aan de vastgoedkamer.

⁴² Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties (Mr. R.J. Hoekstra, Prof. dr. L.H. Hoogduin, Prof. dr. ir. J. van der Schaar) december 2012:

- 120; Deze bijzondere kenmerken (opereren in een marktsituatie, maar tegelijkertijd middelen aanwenden om maatschappelijke doelen te dienen (red.) van de corporatiesector nopen tot een bijzondere aandacht voor het disciplineringsvraagstuk. De doelstellingen zijn immers niet eenduidig en kunnen tot tegenstrijdige prikkels leiden. De financiële prikkel bij woningcorporaties om kosten- en beleidsefficiënt te opereren is beperkt omdat het management niet wordt afgerekend op het resultaat. Er hoort een cultuur van risico-aversie en financiële discipline bij.
- 170; Zorg voor een goed investerings- en treasuryreglement waarin de woningcorporatie aangeeft binnen welke grenzen de aan het financieel beleid en beheer verbonden risico's aanvaardbaar zijn en hoe ze worden beheerst.

⁴³ Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties, december 2012):

- 180: Woningcorporaties dienen expliciet en transparant te sturen op het directe en indirecte rendement op het eigen vermogen. Idealiter maakt de woningcorporatie daarbij inzichtelijk wat de kosten van het behalen van haar maatschappelijke doelen zijn ten opzichte van een marktconforme bedrijfsuitoefening en vermogenswaardering.

⁴⁴ Essentie van het DrieKamerModel is dat de maatschappelijke, vastgoed- en vermogens-functie van een corporatie expliciet uit elkaar worden gehaald (3 aparte kamers), en apart worden verantwoord.

Conclusie

Een vergelijkbare situatie als voor de corporaties nu, deed zich eind jaren zeventig voor in de monumentenzorg. Maatschappelijk weinig aandacht, dalende financiële middelen (subsidies) en een kleine groep supporters die maar niet begreep waarom hun troetelkind zo weinig steun kreeg van de samenleving en politiek Den Haag. Het was toch maatschappelijk zo ontzettend nodig wat zij deden. Na het overwinnen van veel interne weerstand sloot men zich aan bij hét maatschappelijk thema van die tijd: de stadsvernieuwing. Met als resultaat dat de monumentenzorg in de jaren daarna ruim heeft meegegeten uit de ruif van de stadsvernieuwingsgelden. Het overtuigende bewijs dat ze nieuwe wegen zijn in geslagen, is de “uitvinding” van hun revolving fund, het Nationaal Restauratiefonds.

De les is helder. Wil de corporatiesector een zelfde effect bereiken dan zal zij zich doelmatig moeten inzetten voor de thema’s van vandaag. Die thema’s zijn duidelijk, maar met die doelmatigheid lukt het niet erg. Dat wijst erop dat een fundamenteel ander bedrijfsmodel noodzakelijk is. We komen dan bij de ontsnappingsroute; een beperking tot de kerntaak en de regisseursrol. Dat is de transformatie die structureel de bedrijfskosten tot een minimum beperkt. Een transformatie die de corporatie dwingt te focussen op de kerntaak en de bijbehorende uitvoeringswerkzaamheden over te laten aan partijen in de markt.

Voor alle partijen biedt deze optie profijt:

- Voor de huurder betekent lagere bedrijfskosten dat de druk om de huren te verhogen afneemt⁴⁵. De corporatie wordt niet meer afgeleid door dagelijkse besommingen “op kantoor” en de “regisseurs” kunnen zich concentreren op hun primaire taak; betaalbare woningen in leefbare buurten.
- Voor de politiek is het voordeel dat het toezicht eenvoudiger wordt en dat transparant en actueel inzicht beschikbaar komt over de prestaties. Voor de politiek is ook van belang dat er geen sprake meer kan zijn van concurrentievervalsing en dat middelen niet meer ongecontroleerd kunnen weglekken.
- Voor de sector is van belang dat corporaties duidelijke taken krijgen en niemand meer twijfelt aan de meerwaarde en hun bestaansrecht.
- En ook voor de medewerker is deze ontwikkeling (op de lange termijn) van belang: (1) de arbeidsplaats wordt zekerder (omdat het bedrijf waar ze dan marktconform werken continuïteit biedt), (2) het werk wordt interessanter (omdat het bedrijf door haar grootte, leermogelijkheden en carrièrekansen biedt) en (3) het maakt de medewerker minder afhankelijk (omdat er meer

⁴⁵ Berekeningen voor de regie-corporatie, laten zien dat outsourcen van de verhuur- en bemiddelingsfunctie, de bedrijfskosten met minimaal één maanduur kunnen verlagen.

bedrijven zijn waar de medewerker met zijn vaardigheden een baan kan vinden).

Kortom, een win-win oplossing met oude wijn in nieuwe zakken. De tijd is rijp; Yes you can!

Bronnen

- Aedes, Duurzaam businessmodel, De corporatie in stabiel evenwicht, in Aedes Compact, november 2010.
- Andersson Elffers Felix ((L. Vulperhorst); De kern van de zaak; maatschappelijk ondernemen door woningcorporaties 1999.
- Blanchard, O., F. Lopez-de-Silanes, en A. Shleifer, 1994, What Do Firms Do with Cash Windfalls?, Journal of Financial Economics, 36: 337-360.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A., Best practice in white-collar downsizing: Managing contradictions, Academy of Management Executive, 5: 57-73, 1991.
- Cameron, K., Downsizing, quality and performance, In Cole., R., The Fall and Rise of the American Quality Movement, New York: Oxford University Press, 1995.
- Cameron, K. & Quinn, R., Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur; gebaseerd op het model van de concurrerende waarde, Academic Service, Schoonhoven, 1999.
- Conijn, J.; De vastgoedlezing 2011, ASRE.
- CFV, Sturen op rendement, CFV 2004.
- CFV, Verslag financieel toezicht woningcorporaties 2005.
- CFV, Vervolgonderzoek bedrijfslasten woningcorporaties, 2006.
- CFV, Jaarverslag 2010.
- CFV, Sectorbeeld voornemens woningcorporaties, 2011-2015, 2011.
- Commissie Kaderstelling en Toezicht Woningcorporaties (Mr. R.J. Hoekstra, Prof. dr. L.H. Hoogduin, Prof. dr. ir. J. van der Schaar) december 2012.
- Commissie Schilder (Prof.dr. A. Schilder, Mr.dr. R.H.J. Mosch, Drs. M. Hage) , Advies toezicht op woningcorporaties, De Nederlandsche Bank, Amsterdam, juni 2006
- Dorr, D. en Wittenberg, M., De nieuwe Woningcorporatie, Atrivé & Poort 6, 2012.
- Denison, D., Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley, New York, 1990.
- Dreimüller, A.; Indruk nr. 2 juli 1999.
- Dreimüller, A.: Iedereen hoort de klok luiden, maar waar hangt de klepel? In gesprek met Jan van der Moolen, directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting, R&O september 2002.
- Dreimüller, A.: Veranderen is voor anderen, roAg, 2008
- Dreimüller, A.: Grip op de bedrijfskosten, Nestas/roAg, 2010.
- Gruis, V., De corporatie als katalysator; over de missie en organisatie van maatschappelijk ondernemende woningcorporaties, BuildingBusiness 2010.
- Gruis, V.H. Kuij, R. van der: Financiering van woningcorporaties na de dubbele crisis, in Jubileumbundel van de Stichting Fundatie Bachiene, 2011.
- Gruis, V., Snoeijs, C., Dreimüller, A.; De regiecorporatie, Naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder, februari 2013.
- Hakfoort, J., Leuvensteijn, M. van, Renes, G.; Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiëntie, CPB, mei 2002.
- Kotter, J., Heskett, J., Corporate Culture and Performance, Free Press, New York, 1992.

- Koolsma, R.; Verhalen en prestaties; een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties. 2008.
- Kotter, J., Heskett, J., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992.
- KPMG, *Idealisme mét een businesscase*, Verkenning van andere verdienmodellen en organisatievormen, 2011.
- MDW-werkgroep (Marktwerving Deregulering en Wetgevingskwaliteit) woningcorporaties; *Corporaties tussen vangnet en vrijhandel*. Den Haag, 1999.
- Missie & More; bundel ter gelegenheid van het vertrek bij het CFV van Jan van der Moolen, 2013.
- Quinn, R., *Building the bridge as you walk on it*, Jossey-Bass, 2004.
- Raad van Economisch Adviseurs: *De woningmarkt uit het slot – Over goede intenties en de harde wetten van de woningmarkt*, 2005-2006
- RIGO Research en Advies BV: *Woningcorporaties (J. Conijn): naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing*, in opdracht van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, RIGO, Amsterdam, rapportnummer 88.850, 2005.
- Sociaal Economische Raad; *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag, 2005.
- Veuger, J., *Het dashboard voor het besturen van een corporatie*, Het Vastgoed INK Management Model. In: SG|Magazine, jrg. 2, nr. 3, p. 34-36, Emmen 2008.
- Veuger, J., *Bestuurbaarheid van corporaties onderzocht*. In: Rooilijn, Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijk ordening, jrg. 45, nr. 5, p.320-327. Amsterdam 2012: Faculteit der maatschappij en gedragswetenschappen, afdeling geografie, planologie en internationale ontwikkelingsstudies van de Universiteit van Amsterdam.
- Veuger, J., *Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfskundiger aanliegen*. Interview in Building Business, Amsterdam: Building Business, jrg. 15, Amsterdam 2013.
- Veuger, J., *IPD Vastgoeddata maatschappelijk rendement beperkt*. In Real Estate Magazine, Real Estate Magazine, nr. 86, p. 16-19, 2013.
- Vlak, A., red. A. Dreimüller; *Sturen op kengetallen 2008 roAg&Nestas*.
- Vlak, A.; *Maatschappelijk rendement door scheiding vermogen, vastgoed en diensten*, 2011.
- VROM-raad; *Op eigen kracht*, Den Haag, advies 044, 2004.
- Wolters en R. Verhage; *Concurrentie in corporatieland*, Marktwerving als instrument voor verhoging van de efficiëntie. 2001 OTB, Technische Universiteit Delft.

Maatschappelijk vastgoed en leefbaarheid in Noord-Groningen

Een verkenning

Jan Dirk Gardenier en Christian Ernten

In 2012 hebben wij het onderzoek 'Rijk met Kleine Dorpen' afgerond. Een onderzoek naar leefbaarheid op het platteland. Nog steeds wordt leefbaarheid op het platteland vooral geassocieerd met veel voorzieningen. In ons onderzoek hebben wij bewoners gevraagd naar hun gevoel van leefbaarheid (ervaren leefbaarheid) en hebben we aan de hand van de leefsituatie-index van het Sociaal en Cultureel Planbureau ook een objectieve maat voor leefbaarheid in Noord-Groningen berekend. De uitkomst van het onderzoek was dat zowel de ervaren leefbaarheid als de objectieve maat voor leefbaarheid het hoogste was in de kleinste dorpen, zonder voorzieningen.

Bij ons onderzoek hebben we ons gebaseerd op Frans Thissen, sociaal geograaf bij de UvA die veel onderzoek deed naar (kleine) dorpen en hun inwoners in krimpggebieden. Hij noemt de reconstructie van het 'complete dorp' de mythe van het autonome dorp. Volgens deze mythe zouden autonome dorpen groeien omdat de groei van de inwoners die op het dorp blijven wonen tot meer voorzieningen leidden, meer voorzieningen op hun beurt leiden tot een grotere leefbaarheid.



Leefbaarheid in het woondorp



Bron: Frans Thissen
presentatie Warffum 2009



Figuur 1: ontwikkeling leefbaarheid woondorp

Uit onderzoek van Thissen in Zeeuws Vlaanderen, Vlaanderen en ons onderzoek 'Rijk met Kleine Dorpen' blijkt dat deze relatie tussen meer voorzieningen en meer leefbaarheid vroeger niet klopte en nu ook niet klopt. Het blijkt dat juist leefbaarheid leidt tot ontwikkeling van voorzieningen. De relatie tussen leefbaarheid en voorzieningen is dus andersom. De leefbaarheid, de sociale samenhang in het dorp voorzieningen, dat zijn niet de klassieke voorzieningen, zoals scholen, verzorgingshuizen, dorpshuizen (maatschappelijk vastgoed), winkels, arts en openbaar vervoer. In het woondorp zijn de voorzieningen die ontstaan juist gemeenschapsinitiatieven. Initiatieven van de inwoners van het dorp, de burgers.

Ik wil de notie van gemeenschapsinitiatieven die ontstaan door de leefbaarheid gebruiken om een nieuw perspectief op maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen.

Aan de hand van 2 casussen laten wil ik laten zien dat in krimpgebieden voorbeelden zijn te vinden van vastgoed met een maatschappelijke functie, waarbij niet publieke organisatie leidend zijn, maar juist particulieren en maatschappelijk en culturele bevolgen ondernemers het verschil maken.

Het eerste voorbeeld is Wongema in Hornhuizen.

Wongema Hornhuizen

Erik Wong kwam begin 2008 in Hornhuizen wonen, als weekend-bewoner. Door de week woonde hij in Amsterdam waar hij werkte als docent en vormgever. Hij zocht een locatie voor een schrijfweek met studenten van de Amsterdamse Gerrit Rietveld Academie. Zijn oog viel op het leegstaande café tegenover z'n huis, aan de overkant van het dorpsplein. De combinatie pand, plek, dorpsbewoners en studenten pakte verbazingwekkend goed uit. Wong voerde actie om het pand voor sloop te behoeden, doopte het pand met een knipoog 'Wongema', en vond stichting DBF op z'n pad die in de plannen geloofde en het pand kocht. Het pand is in mei 2010 aangekocht.

Wongema, ooit een boeren sociëteit is uitgegroeid tot een plek waar groepen en individuen tijdelijk kunnen verblijven om te werken en te leren. Weg uit de dagelijkse context. Daarnaast is Wongema ook een dorpscafé/feestlocatie en een plek met een eigen cultureel programma. Muziek, eten, film en soms een wat groter event als het dorpsfeest 'Henk' en een aardappelfestival in het najaar.

Langzamerhand ontstaat er een prikkelende combinatie van gebruikers en gebeurtenissen. Wong neemt als herbergier een nieuwe positie in, die – tot zijn grote opluchting – resulteert in een prille, maar levensvatbare economie.

www.wongema.nl

Het tweede is het Atelier aan de Middendijk in Usquert

Atelier aan de Middendijk in Usquert

Christian Ernten, Joost Janmaat, Thijs Middeldorp (social engineers bij Partizan Publik in Amsterdam) en Dirk-Jan Visser kochten in 2011 een woning in de Noordpolder boven Usquert van bioloog Jos Nienhuis. Partizan Publik en Dirk-Jan Visser zijn de curatoren van het **Atelier aan de Middendijk**. Zij willen met ontwerpers en kunstenaars een kunstproject in de nalatenschap van bioloog Jos Nienhuis maken.

Het Atelier aan de Middendijk is onderdeel van het tijdelijk binnenland atelierprogramma van het Mondriaan Fonds. Dit betekent dat ze in 2013 als gastatelier voor een beeldend kunstenaar of bemiddelaar functioneren voor een periode van 2 tot 3 maanden.

Guido Marsille was van augustus 2012 tot juni 2013 de eerste kunstenaar die werkt vanuit het. Zijn project 'De Moderne Groninger Stijlkamer' werd gerealiseerd als onderdeel van de tentoonstelling Thuis. Huiskamers van het Hoogeland in het Openluchtmuseum het Hoogeland in Warffum. Guido Marsille en de curatoren onderzochten hoe het fenomeen stijlkamer een eigentijdse vertaling krijgt. Via een 1:1 model, maar ook kleinere maquettes, via nieuw media, maar ook collages en 'poppenhuizen' onderzoeken ze Moderne Groningse Stijlkamer als tegenhanger van de 19^e eeuwse variant.

www.aterlieraandemiddendijk.nl

Maatschappelijk vastgoed is in veel woon- en leefbaarheidsplannen een instrument voor bestrijding van krimp. Gemeenten en maatschappelijke instellingen zien maatschappelijk vastgoed als een mogelijkheid om voorzieningen te behouden door deze te concentreren in een beperkt aantal dorpen. Zo zou ook de kwaliteit kunnen worden gegarandeerd.

Deze inzet van maatschappelijk vastgoed is echter veel te instrumenteel, het is teveel gericht op het opvangen van de effecten van de krimp. Deze vorm van maatschappelijk vastgoed lijkt erg op die is ingezet bij stedelijke vernieuwing. Vastgoed werd daar ook gezien als katalysator van vernieuwing. Het is echter, zeker op het kleinschalige platteland van Noord-Groningen, veel belangrijker om uit te gaan van reële gebeurtenissen, wensen en ideeën van mensen om betekenis aan hun leven en hun omgeving te geven. Mensen hebben liefdes, voorkeuren en interesses die zich op verschillende momenten in het leven andere vormen kennen en andere omgevingen nodig hebben.

Door te denken vanuit mensen en wat zij willen en zelf kunnen organiseren is er een heel andere perspectief op maatschappelijk vastgoed mogelijk. Het is hoe langer hoe meer de vraag of beleidsmensen nog maatschappelijke projecten moeten gaan ontwikkelen. Steeds meer blijkt dat overheden daar niet goed voor zijn geëquipeerd. Overheden weten niet goed waar ze mee bezig zijn, ze moeten het initiatief overdragen, maar wanneer en aan wie?

Wie is de samenleving? Is een belangrijke vraag geworden als we nadenken over maatschappelijke activiteiten. In het onderwijs is het voor bijna iedereen vanzelfsprekend dat de overheid het initiatief neemt. Op het terrein van welzijn en ook van zorg zien we de laatste jaren steeds meer voorbeelden waar het initiatief dat de overheid had door burgers wordt overgenomen. Het wordt daarmee steeds gewoner om de maatschappij niet alleen te benaderen vanuit taken van de overheid, maar juist als een civil society, een maatschappij van onderling verbonden burgers.

De twee voorbeelden die wij hiervoor kort hebben besproken, Wongema en het Atelier aan de Middendijk, zijn beide illustraties van maatschappelijke activiteiten waar de overheid niet meer het initiatief heeft. Beide zijn initiatieven van burgers, nieuwe bewoners van buiten het gebied, maar ook van culturele ondernemers die hun eigen kapitaal inbrengen, zelf beginnen, en pas in tweede instantie de overheid of andere vormen van de samenleving betrekken bij hun plannen en 'ondernemingen'.

Het zijn dan ook de initiatiefnemers van Wongema en Atelier aan de Middendijk geweest die het vastgoed ontwikkeld of gekocht hebben. Door hun mix van commerciële en culturele activiteiten krijgt het vastgoed een maatschappelijke functie. Zowel bij Wongema als bij het Atelier aan de Middendijk gaat deze maatschappelijke functie verder dan de directe omgeving. Het zijn daarmee in termen van Thissen niet alleen gemeenschapsinitiatieven van het dorp. Nee, ze verbinden juist het dorp met de omgeving en met de rest van Nederland door hun banden met de Randstad waar ze vandaan komen. Door alleen van het vastgoed uit te gaan, zoals bij veel woon- en leefbaarheidsplannen, komt deze verbinding met de maatschappij in breedste zin nooit tot stand. Het zijn gemeenschapsinitiatieven die bruggen slaan tussen stad en platteland en daarmee nieuwe verbindingen leggen tussen mensen.

Omdat Wongema en Atelier aan de Middendijk geen vaste maatschappelijke opdracht hebben en ook niet een structurele bijdrage kennen van de overheid, vallen ze bijna buiten de traditionele definitie van maatschappelijk vastgoed. Toch denken we dat hier juist maatschappelijke activiteiten heel goed samenvallen met hele verschillende sociale contexten, het dorp, vrienden, mensen uit de omgeving en bezoekers vanuit heel Nederland. Omdat beide voorbeelden particuliere en burgerlijke initiatieven zijn kunnen ze elke keer nieuwe activiteiten ontplooiën. Activiteiten die passen bij de omstandigheden, bij de groep mensen, bij de budgettaire mogelijkheden van de initiatiefnemers.

Zij dragen daarom elk op zijn eigen wijze bij aan een versterking van de leefbaarheid. De overheid of de samenleving heeft daarbij niet zelf het initiatief hoeven nemen. De samenleving speelt wel een rol in de financiering van activiteiten (Atelier aan de Middendijk) of bij de investering (Wongema). Uit de

groeierende belangstelling voor beide projecten blijkt dat ze voorzien in een behoefte door nieuwe functies te introduceren en daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid.

Het is dan ook voor lokale en regionale overheden in krimpgebieden dan ook niet zozeer zaak om hun maatschappelijk vastgoed te inventariseren, te herschikken en te ontwikkelen of af te stoten. Het is vooral van belang om te inventariseren waar interessante en bevlogen mensen actief zijn en innovatieve plannen ontwikkelen. Waar wordt leefbaarheid gemaakt, waar vinden mensen elkaar. Misschien moeten we wel spreken van overheidsparticipatie. De overheid die aansluiting zoekt bij maatschappelijke initiatieven van burgers. Met hen kan zij dan beoordelen of het zinvol is om aan te haken of de verantwoordelijkheid helemaal bij de burgers te laten.

Dat vraagt een andere oriëntatie van overheden en maatschappelijke organisaties op maatschappelijk vastgoed. Hoe creëer je meerwaarde, door betekenis te geven? En betekenis geven gaat burgers stukken beter af.

Glossarium Glossary

maat·schap·pij (*de; v; meervoud: maatschappijen*)

1. het begrip maatschappij valt grotendeels samen met de notie samenleving maar legt meer de nadruk op de institutionele ordenende aspecten van de samenleving.
2. het element *maat-* is een vertaling van het Latijnse *socius* (bondgenoot, metgezel, deelgenoot, kameraad, maatje): in een samenleving wordt men geboren, komt men terecht, maar aan een maatschappij of *society* moet men actief vormgeven en evenals een kameraadschap of een maatschap in stand houden.

vast·goed (*het; o*)

1. vastgoed, ook onroerend goed of onroerende zaak genoemd, omvat de grond en de gebouwen op deze grond. De term vastgoed verwijst naar het niet-verplaatsbare karakter van deze goederen. De term 'goed' verwijst naar het materiële karakter.
2. vastgoed heeft een belangrijke functie in de economie door zijn schaarste, duurzaamheid en hoge waarde. Omdat vastgoed noodzakelijk is voor de mens, hetzij als grond om voedsel te telen of als plaats voor een opstal, hetzij als gebouw om in te wonen of er activiteiten onder te brengen, besteedt deze veel middelen aan het verkrijgen en onderhouden van vastgoed.

maat·schap·pe·lijk vast·goed (*het; o*)

1. Maatschappelijk vastgoed is een gebouw:
 - waarin maatschappelijke diensten aan burgers worden verleend of door burgers zelf worden gecreëerd,
 - waarvan de exploitatie (gedeeltelijk) door publieke middelen mogelijk wordt gemaakt,
 - waarin vraag (burgers) en aanbod (instellingen) fysiek bij elkaar komen en
 - waar iedereen (voor wie het bedoeld is) toegang toe heeft.
2. maatschappelijk vastgoed is een verzamel begrip. Doorgaans wordt bedoeld op een gebouw of terrein met een publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of zorg-medisch. Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn: scholen, culturele centra, theaters, opvangtehuizen, gezondheidscentra, buurthuizen, sportaccommodaties en dergelijke.
3. het begrip maatschappelijk vastgoed is voor het eerst gebruikt bij de oprichting van de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed in 2003. Deze kopgroep bestond uit vertegenwoordigers van gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen. Zij beschouwt maatschappelijk vastgoed beschouwd als katalysator van stedelijke vernieuwing.

leef·baar·heid (*de; v*)

1. de mate waarin het fysieke leefmilieu is afgestemd op de menselijke behoeften, verlangens en eisen.
2. de mate van sociale samenhang in en om het dorp die maakt dat bewoners met plezier wonen en tevreden zijn over hun omgeving
3. het is een typisch containerbegrip en dus diffuus en multidimensioneel. Iedereen heeft een idee van de betekenis, maar de exacte omschrijving is sterk afhankelijk van tijd en plaats.

bur·ger·par·ti·ci·pa·tie (*de; v*)

1. Burgerparticipatie is een manier van werken waarbij de overheid en de burgers in contact treden met elkaar om inzichten, ervaringen, wensen en belangen uit te wisselen. Dit om samen te werken aan zowel beleidsvorming als aan beleidsuitvoering.
2. Bij burgerparticipatie gaat het niet louter om belangenbehartiging, maar om betrokkenheid van burgers bij een bredere visie op maatschappelijke ondersteuning in de gemeente. Daarnaast is de betrokkenheid van allerlei instellingen van belang, zoals welzijnsinstellingen, zorgaanbieders, woningbouwcorporaties, maatschappelijk werk en dergelijke.'
3. Bij burgerparticipatie ligt het initiatief bij de burgers en niet enkel bij de overheid. Burgers hebben niet alleen inspraak bij plannen van de overheid. Zij staan zelf aan de wieg van de plannen.
4. Men zou daarom ook kunnen spreken van overheidsparticipatie. Overheden sluiten zich aan bij succesvolle en vernieuwende initiatieven van burgers.

ci·vil so·ci·ety (*de; o*)

1. kan bondig worden omschreven als het institutionele domein van vrijwillige associaties. Het is een aanduiding van organisaties of instituties buiten de sfeer van de overheid, de markt en de verbanden van familie en vrienden. Mensen maken er vrijwillig deel van uit.
2. De burgermaatschappij staat bovendien voor politieke en maatschappelijke wensbeelden, zoals betrokkenheid van burgers bij de publieke zaak, vergroting van maatschappelijk zelfbestuur ten koste van de politiek, beperking van commerciële invloeden en versterking van gemeenschapszin en tolerantie.

Maatschappelijk vastgoedbedrijf moet slechts tussenfase zijn

Over het koffieapparaat en de potloden

Frank van Genne

Een van de mooiste resultaten van de periode dat ik lector vastgoed was bij het Kenniscentrum NoorderRuimte in Groningen is het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed dat Jan Veuger nu bij NoorderRuimte vervult. Dat dit lectoraat er is, komt vooral omdat er behoefte is aan kennisontwikkeling op dit gebied en vooral omdat Jan in staat blijkt in die behoefte te voorzien. Ik juich deze ontwikkeling toe, maar zie daarbij ook blinde vlekken en zelfs bedreigingen. Op die zaken wil ik ingaan, waarbij ik een aantal bijdragen uit de Barometer van vorig jaar gebruik als voorbeelden van huidige ontwikkeling en verwachtingen over de toekomst. Vooral de gedachte dat het professionaliseren van 'Maatschappelijk Vastgoed' zou moeten leiden tot speciale Maatschappelijk Vastgoedbedrijven lijkt mij iets om te heroverwegen.

De neiging om Maatschappelijk Vastgoed (MV) apart te benaderen heeft twee hoofdoorzaken. De eerste is dat dit vastgoed nu hoofdzakelijk eigendom is van gemeenten en andere (semi-)overheden. Deze organisaties beheren dit bezit minder efficiënt dan men dat bij commercieel vastgoed de laatste jaren gewend is. Dat is de aanleiding voor wat ik de eerste slag bij de professionalisering van MV wil noemen. De tweede reden waarom MV apart wordt benaderd, is omdat een aantal mensen meent dat MV een ander soort vastgoed is dat een aparte benadering vereist. Hoewel begrijpelijk vanwege het beeld van wat mensen soms zien als twee verschillende werelden: 'maatschappelijk' en 'vastgoed', is deze opvatting onjuist. Ter toelichting ga ik op beide begrippen nader in.

Vastgoed

De discipline Vastgoed richt zich op de zakelijke kant van het onroerende deel (grond en daarmee vast verenigde zaken) van onze leefomgeving, op de rechten (eigendom, gebruik, zekerheid) en op de waarde (overdracht, huur). De discipline heeft zich de afgelopen 50 jaar in Nederland ontwikkeld, waarbij de focus vooral lag op het beter begrijpen en sturen op waarde. Daar is immers geld mee te verdienen c.q. te besparen. Vastgoedprofessionals richten zich vaak op een specifiek deelgebied, en het is niet verwonderlijk dat dit de segmenten zijn met de hoogste waarde en daarmee de grootste mogelijkheden tot waardecreatie door professionalisering: winkels, kantoren, woningen en bedrijfsgebouwen. Ik ken geen vastgoedspecialisten op het gebied van viaducten, rioolwaterzuiveringen of bomen. Formeel is ook dat allemaal vastgoed, maar vanuit de branche richt niemand zich erop omdat men er weinig toegevoegde waarde kan leveren. Ik kom hier later op terug in het kader van de keuze hebben of huren.

De afgelopen 10 jaar zijn gebouwen van de overheid 'ontdekt' door de vastgoedbranche. Vooral commercieel vastgoedmanagement blijkt toepasbaar, omdat het erop gericht is een gegeven gebouw op financieel gebied maximaal te laten presteren voor de eigenaar. De vastgoedblik levert

toegevoegde waarde en kan de eigenaar, vaak de overheid, geld besparen. Een nieuwe vastgoedcategorie is geboren: 'maatschappelijk vastgoed'. Men moet deze aanduiding echter slechts gebruiken als aanvulling op de bestaande segmentatie: winkels, woningen, kantoren en bedrijfsgebouwen. En daarbij moet men zich realiseren dat er geen duidelijke grenzen tussen deze segmenten zijn, dat vaak – en steeds meer - in één object meerdere segmenten aanwezig zijn.

Maatschappelijk: liever specifieker

Als mensen het woord 'maatschappelijk' gebruiken, bedoelen ze veelal dat het dan om meer gaat dan alleen economie en winst. Dat is vreemd, want economie is een der maatschappijwetenschappen en houdt zich juist bezig met de behoeftebevrediging van mensen. Uiteindelijk worden ook in MV functies gehuisvest die behoeften van mensen bevredigen. Voor die behoeftes wordt ook betaald. Het enige dat anders is, is dat een deel van het geld voortkomt uit waardeoverdracht van derden. Die waardeoverdracht gaat via democratische besluitvorming, belastingheffing en verdeling. Voor het gemak zullen we dit achterliggende bekostigingsmodel hier verder aanduiden met beleid. Als dat beleid wordt toegepast, kan het object verder worden benaderd als regulier vastgoed.

Dezelfde onduidelijkheid ontstaat vaak bij maatschappelijk ondernemen of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze vorm van ondernemen is net als gewoon ondernemen gericht op economische prestaties door het leveren van producten of diensten, maar doet dat met een eigen visie op de sociale kant (people), en op de ecologische impact (planet). De onderneming doet dit omdat de eigenaren daar meerwaarde in zien (profit). In het beleid van de onderneming worden naast winst maken ook andere doelen gesteld waarop wordt gemeten. In de huidige maatschappij met een groeiend bewustzijn op onder meer het gebied van duurzaamheid, kinderarbeid en arbeidsomstandigheden, dragen deze doelstellingen bij aan de reputatie van het bedrijf en daarmee aan de winst van overmorgen.

Ik pleit er daarom voor het begrip 'maatschappelijk' zoveel mogelijk te vermijden. Het begrip zet een aantal onderling zeer verschillende objecten samen in één segment terwijl er vaak meer overeenkomst is met andere segmenten. Denk aan zwembaden en bedrijfsgebouwen voor horeca of gemeentehuizen en commerciële kantoren. Werk dus naar een segmentatie met onderling vergelijkbare objecten.

Mensen: gebruikers en burgers

De discipline vastgoed richt zich niet op het beleid, maar op de huisvestingsvragen die daaruit voort komen. Daarbij is de kennisontwikkeling de laatste jaren vooral gericht op gebruikers van het vastgoed. De wereld verandert steeds sneller, gebruikers maken andere keuzes, product-life-cycles worden steeds korter. Vooral voor vastgoed, dat vaak gerealiseerd wordt vanuit een lange exploitatietermijn, is dat bedreigend. Het begrijpen van de gebruiker, van de redenen waarom vastgoed waarde voor hem/haar heeft, van de veranderingen in de wereld en hoe dat uitwerkt naar verschillende groepen gebruikers, dat zijn de belangrijkste vragen waar vastgoedprofessionals zich nu mee bezig houden.

De belangrijkste veranderingen zijn het gestegen welvaart- en kennisniveau van de Nederlanders, de verschuiving van (fabrieks-)arbeid naar dienstverlening, de impact van ICT en de vrijwel onbegrensde mogelijkheden tot consumeren. Daarbij is men ontzuid, sociaal meer gedifferentieerd, geïndividualiseerd en speelt beleving in toenemende mate als motief bij keuzes (Pine II & Gilmore, 1999). Voor de nabije toekomst spelen daarbij verduurzaming en vergrijzing als autonome ontwikkelingen die weer tot nieuwe veranderingen zullen leiden.

De gevolgen van deze ontwikkelingen voor vastgoed waren en zijn legio. Een paar voorbeelden:

1. winkelen segregeerde in boodschappen doen (supermarkt), gericht aankopen (GDV en PDV) en funshoppes (stadscentrum)
2. door aankopen via internet en levering aan huis verdwijnt een groeiend deel van de detailhandelsomzet uit de fysieke winkels;
3. de afstand tussen wonen en werken bleef in tijd gelijk maar groeide in kilometers;
4. door Het Nieuwe Werken werkt een toenemend deel van de werknemers niet in het bedrijfskantoor, maar thuis of in 'Third places';
5. door het outsourcen van opslag en transport naar logistieke bedrijven ontstonden functionele grootschalige distriparken en een nieuw segment bedrijfsmatig vastgoed;
6. door het 'branden' en managen van bepaalde gebieden worden ze voor een beperkte groep gebruikers 'the place to be', en worden aanzienlijk hogere huurprijzen gerealiseerd;

Dit betekent dat vastgoedontwikkeling en vastgoedmanagement steeds meer gericht zijn op het creëren van meerwaarde voor een specifieke groep gebruikers. De keuze voor de doelgroep betekent dat bepaalde zaken wel, en andere zaken juist niet worden opgenomen in het aanbod. Ook de aanwezigheid van bepaalde elementen in de omgeving is noodzakelijk om het aanbod compleet te maken.

Van beter managen naar de betere dingen doen

Het introduceren van vastgoedmanagement leert voornamelijk 'de dingen goed te doen', maar doen we wel 'de goede dingen'? Juist daar ligt ook bij maatschappelijk vastgoed de grootste uitdaging die nog onvoldoende wordt gezien.

Veel van de diensten die de overheid aanbiedt worden nog ervaren in de vorm van het gebouw waar die dienst wordt aangeboden. Men heeft het over een school, maar de dienst is onderwijs. Evenzo staat het dorps huis voor ontmoeting, het zwembad voor zwemonderwijs, het zorgcentrum voor zorg, het gemeentehuis voor burgerzaken, etc. Voordat we nadenken over de huisvesting zou men zich af kunnen vragen of, op welke wijze en waar deze dienst over 20 jaar geboden c.q. gevraagd wordt. Neem het onderwijs als voorbeeld. In krimpgebieden in Nederland wordt veel energie gestoken in het openhouden van of zo goed mogelijk verdelen van scholen. In dunbevolkte gebieden van Finland

steekt men die energie in zo goed mogelijk onderwijs via internet. Bij de keuze voor perifeer wonen weet men dat het onderwijs anders is, net zoals je weet dat de winkels verder weg zijn en dat de huizenprijzen lager zijn.

Maar niet alleen de burgers zien de gebouwen als een doel. Ook gemeentes denken nogal eens door middel van een gebouw de toekomst te kunnen beïnvloeden. Door het bouwen van een school, buurtcentrum of gemeentehuis probeert men op een plek te behouden wat er is. Zoals alle regionale Rabobanken de laatste jaren imposante kantoren hebben gebouwd als bastion voor hun onafhankelijkheid, die nu weer overal leeg staan omdat de schaalvergroting en bijbehorende fusies toch doorgaan.

Gemeenten kunnen in hun rolopvatting zich ook verantwoordelijk gaan voelen voor de hele gebouwde omgeving binnen de gemeentegrenzen (Sweens, 2012). Om de aantrekkingskracht van de gemeente te waarborgen, kan dat er zo maar toe leiden dat zij leegstaande of verwaarloosde monumenten of karakteristieke panden gaat kopen. Dit vraagt op het niveau van beleid toch zeker op bezinning op taak van een gemeente in relatie tot de activiteiten van eigenaren en ontwikkelaars. En vanuit het oogpunt van vastgoed op de mate waarin ingrepen daadwerkelijk tot resultaat kunnen leiden..

Niet het gebouw, maar de dienst als uitgangspunt

De burgers waar de overheid zich op richt zijn dezelfde als de kritische consumenten waar de markt zich op richt. De markt vergroot de waardering voor de kwaliteit van haar diensten door de eerder beschreven marktsegmentatie. Bij veel van haar diensten zou de overheid dezelfde strategie kunnen volgen maar dat blijkt vaak lastig vanwege de stelregel is dat alle burgers gelijk zijn. Dat leidt er toe dat ook alle diensten op een gelijke manier worden aangeboden. Men zou echter kunnen benoemen wat de kern is van wat de overheid wil verzorgen en vervolgens kijken op welke wijze dat op verschillende locaties en voor verschillende doelgroepen optimaal te combineren is met andere (commerciële) diensten.

Een mooi voorbeeld is het aanbieden van post ter verzending. Vroeger moest de burger daarvoor naar een door de overheid geëxploiteerd gebouw, het Postkantoor, waarin vrijwel alleen die functie was ondergebracht met eigen ambtenaren die alleen dat werk deden. Nu, een paar (privatiserings-) stappen verder, wordt deze dienst aangeboden als onderdeel van de dienstverlening in een winkel (zoals Primavera, supermarkt, bouwmarkt), door het personeel van die winkel, dat daarvoor geschoold werd. De overheid heeft hier nauwkeurig omschreven welk niveau van dienstverlening zij wenst en de markt levert vervolgens de invulling. Dat daarbij best iets aan te merken is op het huidige serviceniveau ligt eerder aan de omschrijving van de dienstverlening dan aan het principe.

De burger verandert, maar de overheid ook

De overheid voorziet dat haar rol en functioneren de komende jaren sterk zal veranderen (Steur & Dam, 2011). Vooral vanwege de eerder genoemde ontwikkelingen onder de bevolking, de enorme kansen die intelligent gebruik van ICT biedt om overheidsdiensten te verbeteren en de door de

financiële crisis versterkte druk om nu eindelijk eens echt het overheidsapparaat effectiever en efficiënter te maken. Op dat laatste punt is de laatste dertig jaar al veel gebeurd (zoals het eerder gegeven voorbeeld van de posterijen), maar de evaluatie van die periode (Stellinga, 2012) concludeert onder meer dat het de overheid vaak onvoldoende scherp heeft welke diensten zij precies wil leveren. Dit ondanks dat de WRR daarvoor in 2000 al een zeer concrete leidraad gaf in 'Het borgen van publiek belang' (WRR, 2000).

Het spreekt vanzelf dat de overheid een belangrijke rol heeft in de ondersteuning van burgers die in problemen verkeren en een of meer basisbehoeften ontberen. In haar denken over dienstverlening lijkt die taak echter soms wel te overheersen en innovatie van dienstverlening in de weg te staan. Zoals in het onderwijs de meeste energie uitgaat naar de achterblijvers waardoor de pientere leerling onvoldoende wordt gestimuleerd.

Gemeentelijk vastgoedbedrijf: de corporaties van de toekomst?

De aandacht voor MV leidt ertoe dat steeds meer gemeenten de stap zetten een vastgoedbedrijf op te richten (Kappers, 2012). Als eerste stap kan een afdeling vastgoed heel positief zijn want bij veel gemeenten blijkt men zelfs geen overzicht te hebben van wat men heeft, wie er gebruik van maakt, wat men ervoor betaalt en wat het kost. Als een aparte groep dat in beeld brengt, maakt dat duidelijk wat de verschillende gemeentelijke diensten kosten, zonder dat er via lage huisvestingslasten verkapte subsidies worden gegeven..

Maar de stap om er een apart vastgoedbedrijf binnen de gemeente van te maken, lijkt mij net de verkeerde. Men moet zich realiseren dat een interne afdeling nooit écht 'beleidsvrij' zal kunnen opereren. In dit verband zijn de ervaringen met de verzelfstandigde woningcorporaties in de afgelopen decennia zeer illustratief. Ook die stelden dat hun toegevoegde waarde lag in het functioneren als maatschappelijke onderneming tussen markt en publiek. In een zeer uitgebreide kwalitatieve en kwantitatieve studie (Koolma R., 2009) bleek deze meerwaarde niet aantoonbaar, in tegendeel 'de vermenging van institutionele sferen', te weten markt, overheid en gemeenschap, is eerder aanleiding voor mindere dan betere prestaties. Dit deed mij denken aan wat een collega-projectontwikkelaar ooit over de ontwikkelaars bij corporaties zei: "Wat wij verlies noemen, noemen zij maatschappelijk rendement". Ik vermoed dat hetzelfde zal gelden voor een gemeentelijk vastgoedbedrijf als 'interne profit-organisatie'.

Daar komt bij dat organisaties de neiging hebben om zichzelf in stand te willen houden en te groeien. Zet dat niet juist een rem op het veel vrijer en creatiever omgaan van de vormgeving en huisvesting van diensten? Men zoekt vaak ook naar schaalvergroting door regionale samenwerking of samenwerking met andere 'maatschappelijke organisaties' (Kappers, 2012). Ook daarbij kunnen vraagtekens worden gezet. Woningcorporaties hebben de afgelopen twintig jaar als kudde hetzelfde gedaan. Het onderzoek van Koolma concludeert echter dat schaalvergroting niet heeft geleid tot concurrentievoordelen of voordelen voor klanten.

De toekomst: beleid en markt

De belangrijkste reden om als gemeente een vastgoedbedrijf te hebben is dat men zelf vastgoed in eigendom heeft. Waarom zou men dat willen (of moeten)? Het enige argument dat ik hier echt het bespreken waard vind is dat een gemeente goedkoper kan lenen dan marktpartijen, dan wel dat ze geld hebben met een lagere rendementsdoelstelling. Men moet dat voordeel echter afwegen tegen de verwachte gebruiksduur en de daaraan verbonden risico's van leegstand. Marktorganisaties zullen inventiever moeten zijn in het vinden van huisvestingscombinaties, het genereren van meerwaarde uit segmentatie en daardoor verhoogde bezoekersstromen en het vinden van alternatieve invullingen.

Vaak wordt aangevoerd dat bijzondere gebouwen beter bij de overheid kunnen blijven omdat daar geen belegger interesse in heeft. Ik vermoed dat dit echter meer te maken heeft met het feit dat een contract met een belegger alle kosten over de gebruiksduur in beeld brengt. De markt financiert ook parkeergarages en tolwegen en die lijken me ook specifiek. De enige parameter die van belang is voor in eigendom hebben of huren is de verwachte gebruiksduur. Is die zeer lang dan is eigendom de beste oplossing, maar voor welk vastgoed weet of denkt men dat tegenwoordig nog? Laat de markt daar maar een prijs aanhangen, dat is pas goed vastgoedmanagement.

In plaats van de opbouw van een gemeentelijk vastgoedbedrijf pleit ik daarom voor het zoveel mogelijk doorontwikkelen naar een situatie dat de gemeente (of breder een maatschappelijke organisatie) scherp formuleert wat zij wil bieden en hoe zij dat in principe denkt te gaan doen: het beleid. Vervolgens vraagt de gemeente private partijen om een aanbieding te doen voor de huisvesting. Net zoals ze dat doet bij de aankoop of huur van de inrichting, het koffieapparaat en de potloden.

Bronnen

- CFV. (2003). Investeren uit steen - Vermogensovermaat woningcorporaties. Naarden: Centraal Fonds Volkshuisvesting.
- Conijn, J. B. (2005). Woningcorporaties - naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing. Amsterdam: RIGO.
- Daling, T. (2013, 15-april). Non-profitontwikkelaar zoekt nieuw leven voor verlaten fabrieken en monumenten. Het Financieel Dagblad.
- Kappers, J. (2012). Maatschappelijk vastgoed: eindelijk volwassen? In J. Veuger, Barometer Maatschappelijk Vastgoed (pp. 71-78). Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte.
- Koolma, H. M. (2013). Information and adaptation in a public service sector: The case of the Dutch public housing sector. CCISE. Porto: CCISE.
- Koolma, H. M. (2008). Verhalen en prestaties - een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties. Rotterdam: Rik Koolma VH&RO.
- Koolma, R. (2009). Verhalen en prestaties, een onderzoek naar het gedrag van woningcorporaties. Amsterdam: VU Amsterdam.
- Pine II, J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy. Boston: Harvard Business Press.

- Post, B. (2012). Maatschappelijk Vastgoed bestaat niet. In J. Veuger, Barometer Maatschappelijk Vastgoed (pp. 79-88). Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte.
- Stellinga, B. (2012). Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking. Den Haag / Amsterdam: WRR / Amsterdam University Press.
- Steur, B., & Dam, A. v. (2011). Binnenlands bestuur, een blik vooruit naar de uitdagingen van gemeenten in 2025. In N. Westpalm van Hoorn, P. Waters, & P. Wisse, Interoperabel Nederland (pp. 322-333). Den Haag: Bureau Forum Standaardisatie.
- Sweens, C. (2012). Maatschappelijk vastgoed: de voorziening als doel, de stenen als middel. In J. Veuger, Barometer Vastgoed (pp. 89-93). Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte.
- Veuger, J. (2012). Waardedenken & Besturen van woningcorporaties (in bewerking). Groningen: Hanze Hogeschool.
- WRR. (2000). Het borgen van publiek belang. 2000: Sdu Uitgevers.

Zorgvastgoed, de businesscase op z'n kop

Kansen, bedreigingen en oplossingsrichtingen

Ellen Olde Bijvank

Met de introductie van de Normatieve Huisvestingscomponent zijn zorgorganisaties per 2012 volledig verantwoordelijk geworden voor de investeringen in hun eigen vastgoed (ingroeipad tot 2018). Tijdens het eerste aanvangsjaar in 2012 wordt tegelijkertijd aangekondigd dat de komende jaren sprake is van vergaande extramuralisering. Onverwachts forse vraaguitval is daarvan het gevolg. In een periode waarin zorgorganisaties ineens zelf verantwoordelijk zijn geworden voor de vastgoedinvesteringen komt dat hard aan. De risico's zijn groter dan ooit, dat dwingt partijen om op een geheel nieuwe wijze naar hun vastgoed en zorg/-dienstverlening te gaan kijken. Dat dit niet langer meer alléén de opgave is van de zorgorganisatie is, zal eveneens verder in dit artikel blijken.

Groot verschil 'scheiden wonen zorg' van voor en ná Rutte II

In het regeerakkoord van Rutte I werd alleen nog gesproken over het financieel scheiden van wonen en zorg voor de lichtere ZZP's. Sinds het Lente-akkoord en ook bij Rutte II is er gekozen voor het geheel doorvoeren van het scheiden van wonen en zorg (extramuralisering). Dit betreft een groot verschil.

In eerste instantie zouden cliënten alléén voor de huisvesting, het gas, water, licht en onderhoud hoeven te betalen. Zij zouden nog wel aanspraak blijven houden op een verblijfsindicatie (= ZZP-indicatie). De zorgfuncties en het merendeel van de verblijfsfuncties bleven bij dit beleidsvoorstel integraal onderdeel uitmaken van het pakket en zouden daarmee volledig worden vergoed. Het Volledig Pakket Thuis is een voorbeeld dat in dit beleidsvoorstel past.

Bij het nieuwe beleid van scheiden wonen en zorg krijgen cliënten die voorheen geïndiceerd zouden worden voor een zorgzwaartepakket, géén verblijfsindicatie meer. Deze cliënten kunnen in de toekomst alleen aanspraak maken op de functies zoals die door de thuiszorg worden geleverd (extramurale zorgfuncties). Daarmee worden de lagere ZZP's de komende jaren afgebouwd⁴⁶

1. De cliënt moet álles zelf betalen, met alleen de uitzondering van de zorgfuncties (figuur 1).
2. Concreet moet de cliënt zelf gaan betalen voor zowel de huisvesting, de schoonmaak, het onderhoud, maaltijden, de receptiefunctie, de wasverzorging en ook voor het kunnen meedoen aan activiteiten (figuur 2).

⁴⁶ Voor meer informatie, zie <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/04/25/kamerbrief-hervorming-langdurige-zorg-naar-een-waardevolle-toekomst.html>

Gevolgen voor de cliënt	Gevolgen voor de zorgorganisatie
Meer zeggenschap en variatie in woonvormen	Zorgorganisaties zijn door de invoering van de NHC zelf verantwoordelijk voor vastgoed
Meer door cliënt zelf te regelen en administratieve rompslomp	Toestroom van cliënten droogt deels op met leegstand tot gevolg (afboeken op vastgoed)
Minder vrije bestedingsruimte voor cliënten met vooral de laagste inkomens	Het business model van de zorg en facilitaire dienstverlening staat onder zware druk
Stapel van effect: thuis blijven wonen, afschaffing functie verblijf terwijl gemeente met bezuiniging in Wmo krijgt te maken	Spanningsveld: Leegkomend vastgoed versus vastgoed dat in de toekomst nog nodig is
Gevolgen voor de gemeente	Gevolgen voor de corporatie
Regie moeten nemen op aanbod geschikte woningen en visie op invulling zorg/welzijn	Meer zorg (intensieve) cliënten in corporatiewoningen met mogelijke consequenties voor leefbaarheid
Groter beroep op ondersteuning en hulpmiddelen, waaronder ook schuldhelpverlening	De vraag naar aangepaste woningen neemt toe
Meer zorgcliënten in de wijk stimuleert het daadwerkelijk gebiedsgerichte werken	Betaalachterstanden van cliënten
Wil/kan de gemeente een rol vervullen t.a.v. leegstand zorgcentra?	Zorgorganisaties die contracten open willen breken en/of beheerovereenkomsten willen afsluiten

Figuur : Gevolgen voor cliënt, zorgorganisatie gemeente en corporatie

Maar eigenlijk is het toch heel logisch dat iemand voor zijn eigen verblijf betaalt? Mensen hebben dat vaak hun hele leven gedaan, dan wordt iemand ziek, waarom zou de overheid dat verblijf dan ineens moeten betalen? Daar zit zeker wat in. Echter te beseffen dat de kostprijs van bijvoorbeeld een verzorgingshuisplaats 2.300,-- euro per maand is, maakt gelijk duidelijk dat het integrale pakket zoals we dat tot nu toe hadden georganiseerd (financieel) niet houdbaar is. De overheid kan het niet langer betalen, maar cliënten heel vaak ook niet.

Omgaan met de 'grijze gebieden'

Belangrijk aandachtspunt om mensen prettig en veilig thuis te kunnen laten wonen

Veiligheid

- Brandveiligheid;
- Inbraakveiligheid;
- Valpreventie;
- Voorkomen legionellabesmetting.

Nabijheid

- Ontmoetingsmogelijkheden
- Op lokaal niveau mee vormgeven van adequate steunsystemen.

Onplanbare zorg en domotica

Organiseren van 24-uurs onplanbare zorg en desgewenst behandeling/toezicht op afstand

Toegankelijkheid van informatie

- Transparante informatie
- Op lokaal niveau

Toegankelijkheid woning & omgeving

- Bestaande bouw (huur en koop)
- Nieuwbouw



Behoeften-hiërarchie van Maslow

Figuur 2: Omgaan met grijze gebieden

Reëel beeld over de effecten van scheiden wonen en zorg

Het scheiden van wonen en zorg heeft dus flinke impact, zowel voor de cliënt, als zorgorganisatie, maar zeker ook voor de gemeente, de corporatie en bijvoorbeeld welzijnsorganisatie. In de bijgevoegde figuur wordt een niet limitatieve opsomming weergegeven.

Naast zicht te krijgen op de effecten is het belangrijk dat er een reëel beeld is over de cliëntgroepen waar het om gaat. Er is namelijk een groot verschil tussen de hulpvraag van de diverse doelgroepen en hoe hier het beste mee kan worden omgegaan. Een lagere ZZP hoeft bijvoorbeeld niet te betekenen dat het per se om een lichtere hulpvraag gaat. Iemand die weliswaar mobiel is, maar beperkt regievermogen heeft, is soms onvoorspelbaarder in gedrag en kan meer onrust of 'overlast' veroorzaken, dan iemand die zwaar lichamelijk gehandicapt is of door een bepaald psychiatrisch ziektebeeld alleen nog maar zeer passief is.

Op lokaal niveau op zoek naar geheel nieuwe arrangementen

Bij het wegvallen van de lagere ZZP's blijft een groot deel van de cliëntengroep, die nu in een verzorgingshuis of een leefgroep woont, gewoon thuis wonen. De behoefte van de cliënten aan bescherming en veiligheid verandert niet door de extramuralisering. Misschien neemt deze door het verminderde toezicht eerder toe dan af.

Er vervallen voor deze cliëntgroep echter een aantal zekerheden die tot voor kort integraal onderdeel uitmaakten van het pakket. Hierdoor zullen zogenoemde 'grijze gebieden' ontstaan, waar niet zo duidelijk van is wie daarvoor verantwoordelijkheid voor is. Denk aan het omgaan met brandveiligheid, de primaire behoefte van mensen aan contact en het adequaat vormgeven van de onplanbare zorg. Dat laatste is in Nederland nog lang niet in alle gebieden goed geregeld. Voor een deel komt dat omdat de vergoeding onvoldoende is om de kosten te dekken. Maar zeker ook omdat deze zorg vaak regionaal is georganiseerd, met lange aanrijtijden tot gevolg et cetera. Domotica zou in bepaalde situaties zeker een uitkomst kunnen bieden, maar wie betaalt de kosten die gepaard gaan met de innovatie? Dit zijn slechts een aantal voorbeelden. Het hangt dan sterk van de lokale situatie af hoe men hier als belanghebbenden mee om wil gaan en welke (on)mogelijkheden er zijn. Soms gaat het gepaard met benodigde investeringen, maar vaak ook kan er al resultaat worden bereikt als de zorg en dienstverlening niet méér, maar anders wordt vormgegeven. Gemeente en organisaties die elkaar aanvullen, burgers die actief participeren en goede informatievoorziening die er aan bijdraagt dat mensen zelf de weg weten te vinden. Er zijn voorbeelden bekend dat corporatie en/of gemeente in samenwerking met een bouwmarkt 'kant en klaar pakketten' in de winkel promoten die bijdragen aan de vergroting van het veilig en zelfstandig wonen van mensen.

Uitdaging: nieuw verdienmodel voor het verzorgingshuis

Maar wat heeft bijvoorbeeld een traditioneel verzorgingshuis aan voorgaande arrangementen? Op korte termijn niet zoveel. Zij zit met een opgave om oplossingen te bedenken voor de toenemende leegstand met minder inkomsten als gevolg. De vraag die zij zich stelt: Is er voldoende potentie voor een locatie om de business case op een andere manier rond te krijgen? (1). Kunnen we mogelijk nieuwe doelgroepen naar onze locatie toehalen (bijvoorbeeld samenwerking ouderenzorg en verstandelijk gehandicaptenzorg of met RIBW)? Of (2). is het een optie om een deel van de appartementen via scheiden van wonen en zorg te verhuren? De eerste optie zullen velen naar kijken, maar er is onvoldoende 'zorgmarkt' zodat dit niet voor elke organisatie een reële optie is.

Het tweede, het gaan verhuren volgens scheiden wonen en zorg, zijn veel zorgorganisaties aan het overwegen. Dit alternatief vraagt echter om op een totaal andere manier naar het eigen vastgoed en de zorgverlening te kijken. Op het vastgoed zal de zorgorganisatie haar verlies al moeten nemen omdat bij rechtstreekse verhuur aan cliënten minder huurinkomsten zullen binnenkomen. Daar bovenop komt nog eens de verhuurdersheffing die de netto-inkomsten alleen nog maar verder doet dalen. Echter minstens zo'n grote impact is het feit dat de cliënt nu zelf moet gaan betalen voor alle verblijfscomponenten die hij/zij gaat afnemen. Afname van diensten is namelijk niet meer vanzelfsprekend. Een warme maaltijd voor 7,00 per dag met een voorafje en nagerecht is relatief goedkoop te noemen, toch gaan cliënten soms andere keuzes maken. En hoe ga je er als zorgorganisatie mee om dat de vraag van cliënten per dag kan wisselen?

Zorgorganisaties zullen na moeten gaan denken welke arrangementen cliënten bereid zijn te betalen en hoe zij cliënten kunnen verleiden om bij hen de diensten af te nemen. Vanwege de fluctuerende vraag zal zij haar organisatie veel flexibeler moeten inrichten, waarbij grote inzet van vrijwilligers onontkoombaar is. Functies als een conciërge, bemanning van een receptie of maaltijden uitserveren zijn niet langer meer functies die alleen aan betaalde krachten zijn voorbehouden. En als een

zorgorganisatie denkt dat het niet lukt de business case rond te krijgen, zal zij nog om tafel kunnen gaan met gemeente en ook burgers. Als er echter geen draagvlak is vanuit de gemeenschap om op enigerlei wijze een bijdrage te leveren aan de instandhouding van de voorziening, kan het voorkomen dat zij genoodzaakt zijn de betreffende locatie te sluiten.

Kansen voor samenwerking

Met z'n allen staan we voor grote uitdagingen. Om de transitie van de ene werkelijkheid naar een andere mogelijk te maken, zullen we alle zeilen bij moeten zetten en soms 180 graden van koers moeten veranderen. Er wordt al lang gesproken over samenwerking, tussen zorgsectoren onderling, tussen corporaties en zorgorganisaties of samenwerkend met de burger. Misschien is nu wel de tijd rijp om hierin door te pakken. Kansen liggen er volop.

- Onverwachte dwarsverbanden binnen een gemeenschap;
- Business-to-business;
- Ontstaan van nieuwe organisatievormen.

Ad 1. Onverwachtse dwarsverbanden binnen een gemeenschap

Net als bij het gedachtegoed van de woonservicezones, zullen de burger, zijn familie/buren en de lokale gemeenschap een steeds belangrijker vertrekpunt worden om mensen zo lang mogelijk thuis te kunnen laten wonen. Naast de veel voorkomende samenwerking tussen zorg-/welzijnsorganisaties, corporaties en bijvoorbeeld gemeenten, ligt er nog een groot potentieel aan andere samenwerkingspartners. Zo hebben eveneens huisartsen een belangrijk signalerende en stimulerende rol. Dit is inmiddels een speerpunt van het nieuwe kabinet. Maar ook bijvoorbeeld kerken, middenstanders, zelfstandig ondernemers of studenten kunnen veel voor een gemeenschap betekenen. Nadenken over onverwachtse dwarsverbanden kan wel eens tot verrassend en doelmatig resultaat leiden.

Ad 2. 'Business-to-business'

Een andere kans is dat er meer samenwerking gaat ontstaan tussen organisaties als het gaat om de organisatie van bijvoorbeeld het vastgoed of bepaalde dienstverlening. Zo kunnen corporaties, tegen vergoeding, de verhuur, het beheer of het onderhoud van vastgoed van zorgorganisaties en/of gemeenten op zich nemen of kunnen zorgorganisaties uit twee verschillende zorgsectoren samenwerken wat betreft nachtdienst of 24-uursbereikbaarheid. Ook hier geldt dat het begrip 'business-to-business' ofwel dienstverlening tussen bedrijven, breed geïnterpreteerd kan worden. Een plaatselijke aannemer zou ook de rol kunnen vervullen ten aanzien van het onderhoud of met de slager/groenteboer kunnen afspraken gemaakt worden ten aanzien van 7 dagen per week het tegen een schappelijke prijs verzorgen van de warme maaltijd.

Ad 3. Ontstaan van nieuwe organisatievormen

Een stap verder dan business-to-business is dat er geheel nieuwe organisatievormen kunnen gaan ontstaan. Een denkbare is die van het bundelen van kennis/beheer op het gebied van zorg-/maatschappelijk vastgoed. Hier zijn succesverhalen van, bijvoorbeeld Maaslands model, maar ook mislukkingen, zoals De Zorgcoöperatie Nederland. Deze stap dient zeer weloverwogen te worden

genomen. Belangrijke aandachtspunten zijn: (1) bezint eer ge begint, (2) laat risico's daar waar ze thuishoren en (3) keep it simpel.

Een andere organisatievorm die in deze tijd zeker ook kansen biedt is die van bewonersorganisaties. Landelijk zijn er al een flink aantal voorbeelden bekend waar bewoners zelf het beheer van maatschappelijk vastgoed of activiteiten organiseren. Voorbeelden zijn onder andere Stichting kulturhus Nieuwkoop, Dr. Kruijmelstaete in Garderen en bewonersorganisatie Monnikenhof in Vianen.

Als het specifiek gaat over zorgvoorzieningen zijn er meestal wel vrijwilligers actief, maar bijna altijd aangestuurd door de zorgorganisatie zelf. Misschien dat bewonerscoöperaties rond zorgvastgoed een nieuw leven kunnen betekenen voor zowel het zorgvastgoed als het dorp/de wijk zelf. We kunnen een voorbeeld nemen aan Hoogeloon. In het kerkdorp Hoogeloon (met 2.200 inwoners), hebben de inwoners in 2005 namelijk de eerste zorgcoöperatie opgericht. Deze coöperatie streeft naar behoud van voorzieningen en organiseert aanvullende diensten en zorg voor ouderen. Alles wordt daarbij bepaald door de leden zelf. De coöperatie bestaat uit een bestuur van vijf vrijwilligers, één betaalde coördinator, vier zorgverleners met 0-urencontract, 40 vrijwilligers en 230 leden

Verzorgingsstaat voorbij?

De verzorgingsstaat is verleden tijd. Nieuwe ontwikkelingen doen zich voor die zich soms paradoxaal tot elkaar verhouden. Aan de ene kant wordt naast decentralisatie van overheidstaken steeds meer een beroep gedaan op de Eigen Kracht van iedereen en wordt zoveel mogelijk lokaal georganiseerd. Dat vraagt samenwerking tussen organisaties én met burgers. Aan de andere kant staan organisaties steeds meer onder druk, is er sprake van toenemende concurrentie en moet elk van de organisaties het financieel doen met minder. Hoe kunnen wij samen meer bereiken met minder middelen? En wat is nodig om dat zo dicht mogelijk bij én met de mensen in hun eigen buurt te organiseren?

We moeten ons bewust zijn van de bril van de verzorgingsstaat waar veel bestuurders, beleidsmakers en professionals gewend zijn door te kijken. We moeten perspectief kunnen bieden en een visie hebben op hoe we met de 'grijze gebieden' om willen gaan. Door helder te communiceren, verwachtingen te delen en helder te zijn over verantwoordelijkheden kan energie ontstaan om anders naar zorg en zorgvastgoed te kijken en met oplossingen te komen die we nu misschien nog niet voor ons kunnen zien. Een boeiende tijd. Hoe zal de zorgwereld er over 10 jaar uitzien?

Zorgvastgoed: de nieuwe werkelijkheid

Grondige herbezinning van de opgave, visie, financiering en samenwerking noodzakelijk

Jessie van Rooij

Zorginstellingen, corporaties, gemeenten en veel meer organisaties hebben de afgelopen jaren flink ingeboet vanwege de “nieuwe werkelijkheid”. De sectoren zijn in de problemen, kort gezegd:

- **wonen:** de woningmarkt op slot, scheefwonen, vraag en aanbod woonvormen sluit niet aan
- **pensioenen:** dalende dekkingsgraden, stelsel past niet bij de toenemende arbeidsmobiliteit
- **zorg:** toenemende kosten, druk op toegankelijkheid

Het regeerakkoord Rutte II liegt er ook niet om. Er zijn forse ingrepen noodzakelijk binnen de sectoren zorg, wonen en pensioenen en daarbij is de belangrijkste kwestie niet alleen hoe we miljarden kunnen bezuinigen. Dat geldt, hoe belangrijk ook, kan immers niet het enige doel zijn. Essentieel is dat de klant gediend wordt. De oplossing is het creëren van zorgvastgoed waar de klant om vraagt, op een zo efficiënte en innovatieve manier. In dit artikel licht ik de aanleiding en strategie toe hoe daartoe te komen.

De nieuwe werkelijkheid

Vastgoed wordt hard getroffen door het regeerakkoord Rutte II. De overheid is van mening dat we te veel sociale woningen hebben waar we in terug moeten. Vandaar dat niet alleen de heffingen waar de corporaties hoger worden om de onrendabele top ondraagbaar te houden, maar ook de vennootschapsbelasting en de beperkte wettelijke huurstijging hebben een versterkt negatief effect op de kasstromen van corporaties. Waardoor er dus een deel van het bezit naar de vrije sector overgeheveld moet worden. Aan de andere kant zit de vastgoedmarkt op slot waardoor er ook bijna geen woningen verkocht kunnen worden. En als derde punt te noemen hebben de banken, die alleen onder zeer harde garanties geld verstrekken, nagenoeg geen interesse meer om te financieren. Zelfs het WSW is erg terughoudend in het vrijgeven van faciliteringsruimte. De economische neergang, beperkte beschikbaarheid van geld en de vraaguitval op de vastgoedmarkt roepen bij alle corporaties bezorgde vragen op.

Zelf ben ik van mening dat we teveel verkeerde woningen hebben op verkeerde locaties. En zorgvastgoed wordt nog harder getroffen! De zorgkosten zijn veel te hoog in Nederland. Vandaar dat de kabinetsplannen middels scheiden van wonen en zorg de volgende veranderingen doorvoeren:

1. vrijkomende intramurale plaatsen mogen niet meer worden ingevuld met nieuwe intramurale plaatsen (zfp 1 t/m zfp 2).
2. Zfp3 en zfp 4 worden ook in de toekomst geëxtramuraliseerd
3. intramurale zorg wordt een combinatie van extramurale zorg (door instelling) in eigen woning

4. het woonzorgappartement is een huurwoning geworden die van de zorginstelling, belegger of woningcorporatie wordt gehuurd.

Het is dus het onoverkomelijk dat zorginstellingen met hun vastgoed te maken gaan krijgen met krimp in de appartementen en verzorgingshuizen. Zorgvastgoed schudt nog eens extra op haar (financiële) fundament!

Zorgvastgoed

In de wereld van het zorgvastgoed is nog veel te winnen heb ik afgelopen anderhalf jaar aan den lijve ondervonden. De meeste zorginstellingen hebben ten aanzien van het onderhoud enkel Technische diensten, die zoals het al lijkt, de engineering afdeling is, verantwoordelijk voor technische aspecten zoals onderhoud en reparaties van een gebouw. Belangrijk is dat nu, net als andere organisaties, zorginstellingen zich bewust worden van hun vastgoedportefeuille. Er is noodzaak voor een echte Vastgoedorganisatie. Al dan niet outsourcen⁴⁷ en indien men het in eigen hand houdt om dit op een slimme manier van een beheerorganisatie zoals een Technische Dienst(meest reactief optreden). naar een vastgoedmanagement organisatie (proactief optreden) te ontwikkelen, wat noodzakelijk is in een markt met steeds meer marktwerking, concurrentie en dus risico's. Corporate Real Estate Management is noodzaak; vanuit theorie betekent dit dat het vastgoed ondersteuning biedt aan het primaire proces (zorg leveren aan de klant). Als zorginstelling heb je een personeelintensief proces, in de care sector is personeel op organisatieniveau van 70% geen ongebruikelijke situatie. Dit betekent dat 1 % besparen op personeel (bv door zorgtechnologie) de totale organisatie veel meer oplevert dan 1% besparen op de gasrekening. Belangrijk is dus doelen af te spreken vanuit de focus van het primaire proces: de zorg. Voor de Vitalis WoonZorg Groep was het dus zaak om eerst de vastgoedorganisatie gedegen in te richten. Praktisch betekent dit een strategisch vastgoedbeleid van de totaal portefeuille voor de komende jaren, met daarin het verlengde een Lange Termijn Huisvesting Plan, een gedegen vastgoedsysteem dat gekoppeld is aan de huuradministratie en gedegen onderhoudsbegrotingen volgens de NEN 2676 zodat juist ten tijden van crisis scherp aan de wind gevaren kan worden. Door het regeerakkoord komt er leegstand bij de zorgaccommodaties als gevolg van:

- tijdelijke afname vraag door extramuralisatie zzp 1-3
- kwalitatieve mismatch vraag (zzp 4-8) versus aanbod (zzp 1-3)
- concurrentienadeel verouderde accommodaties

De gevolgen voor investeringen in de zorgaccommodaties zijn meerledig:

- impairment; de boekwaarde van de zorgaccommodaties moeten verlaagd worden indien de huidige boekwaarde niet meer terugverdiend kan worden
- volatiel beleggingsproduct: er is financieringsbehoefte voor nieuw zorgvastgoed in deze volatiele markt

⁴⁷ Vastgoed, een dure bijzaak, Dirk Brounen, SerVicE_magazine maart 2013

- betaalbare transformatie: van traditionele huizen naar groepswonen voor cliënten zzp 4-8

De gevolgen voor exploitatie geeft daarentegen behoefte aan besturing van de zorgaccommodaties als assets en behoefte aan doelmatig onderhoud en energiemanagement en geeft een druk op de kostenbeheersing van het vastgoed. Vooral voor zorgcorporaties is de demarcatie van kosten tussen huurders- en verhuurderszaken van belang om de scheiding tussen wonen en zorg transparant te maken en zo ook weg te zetten voor de huurder en voor de verhuurder. Op deze manier kan de impact van vastgoed voor de organisatie steeds opnieuw bekeken worden. Uiteindelijk kon er gekozen worden voor doelen ten aanzien van het primaire proces. Belangrijkste voor de huurder is dat het vastgoed veilig is, daarna komen eisen ten aanzien van zorgtechnologie (besparing op het zorgpersoneel), financierings- en dienstverleningsarrangementen voor de klant, de wijk naar binnen halen in de algemene ruimten van het maatschappelijk vastgoed en last but not least de beleving van de klant die komt wonen bij de Vitalis WoonZorg Groep; de sfeer, veiligheid en levendigheid zijn essentieel om klanten te verwelkomen. Helemaal geen vastgoedgerichte doelen dus, juist allemaal doelen ten dienste van het primaire proces: zorg leveren aan de klant!

De strategie ten aanzien van zorgvastgoed

Een pas op de plaats, niet in de vorm van 'ieder voor zich' maar een positieve, nuchtere heroverweging. Dit biedt gelegenheid om de gevolgen van de nieuwe werkelijkheid om te buigen in kansen. De crisis dwingt individuele partijen sowieso tot herbezinning op hun (suboptimale) doelen en tot het stellen van prioriteiten. Aangezien alle partijen momenteel hard worden geraakt, zoekt iedereen naar uitwegen. Door de energie en denkracht die partijen hiervoor vrijmaken onderling af te stemmen kan iedereen winst boeken. Zo ook voor de Vitalis WoonZorg Groep. In 2006 nog van plan om het primair residentiële vastgoedbezit en de zorgverlening in Brabant en Limburg uit te breiden in 2013 zijn we veranderd van richting en ons meer gaan focussen op het onderhoud en beheer van het bestaand vastgoedbezit. Daarnaast wordt er met partners gekeken naar vormen om juist woonzorgvastgoed te ontwikkelen, maar zonder investeringen of eigendom van vastgoed. Juist om zo de krimp (zzp 1 t/m 4) tegen te gaan en anticyclisch te investeren. Vanuit deze pas op de plaats kan de nieuwe werkelijkheid vervolgens creatief worden gebruikt om haalbare kansen op te sporen, door het toepassen van een strategie met vier onderdelen.

De visie

Zorg ten eerste voor een breed gedragen, heldere richting op basis van een scherpe analyse van de opgave. De crux zit hierbij niet in het hebben van een visie (daarvan zijn er genoeg) maar in de focus die wordt aangebracht en de vorm ervan: hoe open of gesloten is ze, welke dynamiek staat ze toe. Voor de Vitalis WoonZorg Groep is de strategie richten op zzp 4 en hoger, om leegstand zoveel mogelijk tegen te gaan. Duidelijk is de focus dat we niet de thuiszorgkant op gaan, niet expliciet de wijk in voor de enkelvoudige dienstverlening.

Ten tweede: identificeer hoe de gebouwenvoorraad aansluit bij de breed gedragen richting. Mogelijk kan in een breder perspectief slim omgegaan worden met een deel van de vastgoedportefeuille door

financiële constructen om leningen af te lossen of op korte termijn geld vrij te spelen. Maak vervolgens gedegen besluiten (verkoop, consolidatie, renovatie) ten aanzien van de specifieke gebouwen. En indien gronden of panden verkocht worden, blijf dan met partners afspreken waar mogelijk om de zorg te kunnen leveren om de krimp tegen te kunnen gaan. Pas vervolgens op de verkoop, consolidatie of renovatie-besluiten de meerjarenonderhoudsbegroting hierop aan en stuur hier scherp op.

Maak als derde, het Vitalis concept (wonen, zorg en welzijn) een “not to resist”-offer doordat de klant vanuit een slimme combinatie van financierings- en dienstverleningsarrangementen zelf exact kiest wat hij wenst. Maak daarom de vastgoedorganisatie volledig transparant op basis van demarcatie, bepaal wat je wilt bieden aan de klant en veranker dit in goede arrangementen ten dienste van de klant. Essentieel is blijven bieden van wonen, zorg en welzijn (het Vitalis concept); dat is wat de klant wilt. Essentieel is dat Vitalis-concept niet wordt uitgekleeft maar juist ten dienste van de klant optimaal wordt ingezet. Hierbij horen ook slimme methodes zoals vergaande ontwikkelingen binnen zorgtechnologie, waardecreatie met de algemene ruimten en de sfeer en beleving van de gebouwen.

Creëer tot slot een klimaat waarin ruimte is voor gelegenheidscoalities, een breed scala aan partners, waar bewoners als volwaardige partij mee kunnen doen. Dit kan enkel door middel van samenwerking (allianties). Dus maak meerjaren prestatieafspraken met alle relevante actoren, waaronder gemeenten, corporaties, ontwikkelaars, adviseurs, instellingen vanuit welzijn, zorg, onderwijs, consumenten en ondernemers.

Tot slot

Bij een kredietcrisis dreigt het gevaar dat er minder samenwerking ontstaat tussen relevante actoren vanwege de terugtrekking naar hun eigen core business, waardoor versnippering en ontbrekende samenhang het resultaat wordt. Een crisis biedt naast sombere vooruitzichten immers ook kansen: in crisistijd wordt nog eens goed gekeken naar het doel en de weg daarnaar toe, lucht verdwijnt uit plannen, innovatie door onorthodoxe ideeën krijgt een kans, onverwachte coalities dienen zich aan en partijen zetten beschikbare middelen creatiever in. Kortom: kansen die door creatief denken en doen tot meer kwaliteit leiden. De basis daarvoor is dat partijen elkaar niet naar beneden praten maar zichzelf en elkaar juist uit het moeras trekken. Om dat te realiseren is in de eerste plaats een vlotte en grondige herbezinning van de opgave, visie, financiering en samenwerking nodig. Waar doen we het ook alweer voor? Het leveren van zorg aan de klanten! En wanneer is de aanpak geslaagd? Als de klant tevreden is en de belangstelling blijft!

Corporate Real Estate: investment and EU Cities

Amsterdam, the Netherlands

Sander Scheurwater

Efficient, flexible working environments, public transport networks and ‘green’ buildings are amongst the key drivers of investment attraction in Europe’s key cities, says the RICS report “Corporate Real Estate: investment and EU Cities” (2012). According to the findings of the RICS paper, banks have virtually ceased lending for real estate investment outside core markets such as London and Paris, often providing finance only to major international firms.

As a result, investors and occupiers are reluctant to take decisive action and commit to a deal as they wait to see how the eurozone crisis develops. However, the crisis has also brought some positive trends to the market, as reduced lending means less speculation, a return to fundamentals. The report suggests that occupiers are focusing on consolidation, cost-cutting, boosting productivity and encouraging flexibility, with demand continuing for space-saving efficient working environments and ‘green’ buildings, often in lower supply in Eastern and Southern European markets. Occupiers’ choice is very much influenced by urban planning and strategies adopted at local level. Public transport, connectivity to other cities, and quality of life are cited as being important factors in driving investment and retaining staff, with Corporate Real Estate professionals under pressure to deliver creative solutions to suit requirements in cities where landlords’ expectations and quality of real-estate stock are still lagging behind international standards. The need for more transparency, professionalism and common standards in the market was a common issue in each city, especially in the field of green ratings and codes of measurement.

Overview

The Netherlands are still doing relatively well at EU level, with less financial problems and more flexibility and ability to adapt to the new economic situation. They are still seen as a safe haven for international investors. Amsterdam remains the cultural and financial hub of the Netherlands and has been growing slightly quicker than other Dutch large cities. Amsterdam benefits from an excellent quality of infrastructure and public transport and is very well connected at the European and international level (high speed train connections, and Schiphol airport being one of Europe’s main hubs). One of the most striking points on the Amsterdam market is the high vacancy rate (18%), with 8 million m² currently unoccupied. This high vacancy rate creates expertise in terms of redevelopment and refurbishment, with pilot projects for reconversion of obsolete commercial real estate to e.g. student housing. Large pension funds have played a crucial role at the start of the crisis in absorbing the shock of the crisis and to ensure a continuity of investment. The tendency is now to consolidate the industry, with the absorption of smaller banks and pension funds by the bigger players.

Constraints and risks

It becomes more and more difficult to attract companies in one of the cities composing the Randstad (Amsterdam, The Hague, Rotterdam and Utrecht). Local decision makers are fighting among themselves which works counterproductive at the international level. The large financial industry in Amsterdam will have to adapt to the new economic climate and to the need to consolidate its operations, which will have an impact on the Corporate Real Estate market. Labour cost and regulation as well as higher taxes could deter occupiers from investing in the Netherlands. On the other hand, the Netherlands enjoy the second highest productivity rate of all Europe. Rising sea levels could mean high risks in the long term. The Netherlands will have to double the amount they currently spend to keep the water management system in good shape, whereas 30% real estate value stock is located below sea level. This can defer investment, as e.g. U.S investors refuse any asset located below sea level.

Opportunities and best practices

Bigger firms are relocating to the new business areas (e.g. Zuidas) in newer and more efficient buildings. Occupiers are trying to consolidate their operations and reduce their real estate footprint to adapt to a more flexible work style. One of Amsterdam's competitive advantages is a highly qualified and adaptable workforce, easy in its international approach and often speaking at least three languages. Regional universities are highly attractive to foreign students but also to international companies wishing to tap in this knowledge pool. Amsterdam is seen as a city where the quality of life is high and where it is easy to settle as an expatriate. The planning system is highly efficient and was reformed after the crisis to shorten the procedure. The Netherlands enjoy a high sense of dialogue, especially for the protection of environment. Amsterdam benefits from high quality buildings : Amsterdam is by far the number one city in terms of cold and heat storage. This technology reduces the carbon footprint of a building by 60 to 70% and is widely spread in the city, with 1500 buildings benefiting from such installations, becoming systematic in new buildings and extended at the district scale in new developments. The Netherlands are one of the best locations in Europe in terms of internet access, being a continental hub and a connectivity gateway for the European internet : this attracts international IT firms such as Microsoft and Google. Rather than spreading outwards, Amsterdam still intends to make more intensive use of the inner city areas. By keeping the city compact it can make more efficient use of energy and transport.

Client-Service provider interface

Occupiers now systematically ask for an energy rating of buildings. But end-users need to be educated in terms of use of energy, with a focus on the level of comfort and not on the energy cost, since energy labels focus on the theoretical use of the building. Because of the high vacancy rate, occupiers are incentivized (price cuts, rent-free periods) by landlords to enjoy the current availability and affordability of space. Big occupiers tend to increasingly outsource and centralise their real estate operational management, but the strategic planning remains in-house. Occupiers' requirements are shifting from parking place to public transport connectivity.

Summary and Recommendations

Amsterdam benefits from its situation in one of the countries least affected by the global financial crisis. The Netherlands are considered as a safe market with excellent conditions to do business. As occupiers are looking to consolidate their activities and maximise their efficiency in their use of space, the high vacancy rate on the Amsterdam market is not expected to decrease. This will be a challenge in terms of urban redevelopment in the coming years, with innovative and sustainable solutions needed. Competition between cities of the Randstad seems counterproductive and not relevant for international occupiers who do not necessarily differentiate between these cities. Amsterdam and the other Randstad area cities should invest more in public relations and sell themselves at the international level while concentrating on joint efforts and a general approach rather than on internal competition.

Population	1.482.287
GDP Growth 2011 (national %)	1
Unemployment rate 2011 (local)	4,4
Annual Inflation rate August 2012 (national %)	2,6
Vacancy rate Q2 2012	15,5
Average CBD Office Rent (p sqm pa) Q2 2012	270
RICS Rent expectation	-62
Liveability ranking	26

Figure 1: Indicators

About RICS

RICS is the world's leading qualification when it comes to professional standards in land, property and construction. In a world where more and more people, governments, banks and commercial organisations demand greater certainty of professional standards and ethics, attaining RICS status is the recognised mark of property professionalism. Over 100 000 property professionals working in the major established and emerging economies of the world have already recognised the importance of securing RICS status by becoming members. RICS is an independent professional body originally established in the UK by Royal Charter. Since 1868, RICS has been committed to setting and upholding the highest standards of excellence and integrity – providing impartial, authoritative advice on key issues affecting businesses and society. RICS is a regulator of both its individual members and firms enabling it to maintain the highest standards and providing the basis for unparalleled client confidence in the sector.

Het belang van maatschappelijke effectiviteit

Accommodaties op waarde schatten

Philippe Sprenger en Simon Heesbeen

‘Afstoten, uitbesteden, transformeren en afslanken’, deze termen komen in een discussie over maatschappelijk vastgoed stevast terug. De rode draad: gemeenten voelen zich genoodzaakt minder uit te geven aan hun accommodaties. Al jaren leggen gemeenten de nadruk op het efficiënter gebruik van hun maatschappelijk vastgoed en zoeken ze naar manieren om deze efficiëntie te realiseren. Door de noodzaak tot bezuinigen besluiten zij massaal om hun vastgoedportefeuille te beperken. Slechts maatschappelijk vastgoed dat past binnen de eigen strategie wordt aangehouden. Of het resterende vastgoed, en de geïnvesteerde middelen, daadwerkelijk bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke beleidsdoelstellingen is voor veel gemeenten niet duidelijk.

Het gevolg is dat gemeenten geen zicht hebben op de effectiviteit⁴⁸ van het vastgoed. Maatschappelijk vastgoed is tenslotte een belangrijk middel om de geformuleerde beleidsdoelstellingen te realiseren. Wat is efficiëntie waard, als onbekend is of gemeenten eigenlijk wel de goede dingen doen? We zien deze houding onder druk van de politiek geleidelijk aan veranderen. Raadsleden willen dat de manager vastgoed verantwoording aflegt over wat de geïnvesteerde middelen de maatschappij oplevert. Helaas is maatschappelijke effectiviteit voor veel gemeenten een grijs gebied, waarin veronderstellingen en subjectiviteit de boventoon voeren. Om aan de verantwoordingsplicht te kunnen voldoen, zoeken gemeenten naar methoden om de effectiviteit van het maatschappelijk vastgoed te kunnen meten. Dit artikel⁴⁹ beschrijft de uitkomsten van een onderzoek van Berenschot in samenwerking met vier gemeenten dat heeft geleid tot een model, waarmee gemeenten de effectiviteit van maatschappelijk vastgoed objectief kunnen beoordelen.

De balans van een maatschappelijk ondernemer

Wijkcentra, brede scholen, buurthuizen en natuurlijk de populaire multifunctionele accommodaties. Een wandeling door enkele willekeurige steden bewijst dat gemeenten veel geld investeren in maatschappelijk vastgoed. Gemiddeld bezitten gemeenten circa 40% van het maatschappelijk vastgoed in Nederland⁵⁰. Non-profitorganisaties organiseren daar, veelal gesubsidieerd, dagelijks activiteiten met een maatschappelijke doelstelling. Nu in een rap tempo wijkcentra en buurthuizen worden gesloten en afgestoten, blijven gemeenten met de vraag zitten wat er in het maatschappelijk vastgoed, dat zij behouden, georganiseerd moet gaan worden. Gemeenten streven naar een kleine

⁴⁸ Effectiviteit is de mate waarin de uitvoering in het maatschappelijk vastgoed bijdraagt aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

⁴⁹ Een beschrijving van dit model is eerder gepubliceerd in Service Magazine, ddxxx

⁵⁰ Binnenlands Bestuur, “20 miljard aan onbenut gemeentelijk vastgoed”, 24 oktober 2012.

omvang van het maatschappelijk vastgoed met een intensiever rol van burgers en derden in de exploitatie ervan. Deze laatste opgave blijkt complex te zijn (al dan niet succesvolle exploitatie door bewoners hangt veelal samen met de inzet en toewijding van één persoon waarmee de kwetsbaarheid evident is), waardoor gemeenten altijd een belangrijke rol zullen blijven spelen als facilitator en exploiterende partij.

In vastgoedtermen vervult de gemeente de rol als maatschappelijk ondernemer. Het ondernemen komt tot uitdrukking in het verhuren van de accommodatie, waarin zij streven naar minimaal kostendekkende verhuur⁵¹. Dat betekent dat met de inkomsten van de verhuur (en eventueel andere inkomsten zoals exploitatiesubsidies) de integrale kosten van de accommodatie op lange termijn worden gedekt. Het maatschappelijke aspect komt tot uitdrukking doordat er activiteiten plaatsvinden die toegevoegde waarde hebben voor de maatschappij. Op dit snijvlak tussen publiek orgaan en maatschappelijk ondernemer is het moeilijk balanceren. Financieel én maatschappelijk presteren vormen de double bottom line⁵². Deze afweging bemoeilijkt het maken van keuzes bij verhuur. Wat is wijsheid? Gaat het om een verwachte grote maatschappelijke opbrengst mogelijk gepaard met lage huren of om hogere huren met een mindere maatschappelijke opbrengst? Gemeenten zetten maatschappelijk vastgoed veelal in als beleidsinstrument. Het dient hen te ondersteunen bij het realiseren van hun maatschappelijke beleidsdoelstellingen, zoals het verminderen van overlast door jongeren, het verhogen van arbeidsparticipatie of eenzaamheid onder ouderen. Of de georganiseerde activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan het realiseren van dit beleid en of deze investeringen dus effectief zijn, weet niemand. Het inzicht ontbreekt.

Noodzaak: inzicht in beleidsrealisatie

Het gemis aan inzicht werd de afgelopen jaren binnen gemeenten niet gevoeld. De noodzaak tot inzicht in de effectiviteit van het vastgoed was er simpelweg niet. Toch, het besef dat zeker in deze tijd van bezuinigingen een hogere opbrengst, zowel financieel als maatschappelijk, behaald dient te worden, is duidelijk groeiende. Uit onderzoek⁵³ blijkt dat een gemiddelde gemeente⁵⁴ jaarlijks een miljoen euro misloopt aan de exploitatie van het vastgoed en aan subsidies voor organiserende partijen door een ondermaats vastgoedbeleid. Het ontbreken van data over de opbrengsten en kosten van vastgoed maakt het moeilijk om vastgoed onderling met elkaar te vergelijken. Er liggen dus voldoende mogelijkheden om met minder geld meer effectiviteit te behalen: een win-win-win-situatie voor politiek en bestuur, burgers en ambtenarij.

Fit tussen beleid en uitvoering in het vastgoed

Met oog op de potentie om met minder geld meer effectiviteit te behalen, leidt het gebrek aan inzicht tot een hoop relevante onbeantwoorde vragen bij managers en bestuurders. In onze ogen zijn de twee belangrijkste vragen:

⁵¹ Als dit niet het geval is er sprake van subsidiering van activiteiten door lagere huisvestingslasten.

⁵² Verbinding verbroken: Actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming (Sprenger, Schoormans & Camps (2011).

⁵³ Falcon en Hogeschool Amsterdam (2011).

⁵⁴ Schonau, Mac Gillary, de Vos & Tazelaar: weekblad Facilitair, 2010. (nr. 204).

- In welke mate dragen de georganiseerde activiteiten in het maatschappelijk vastgoed daadwerkelijk bij aan het realiseren van de beoogde maatschappelijke beleidsdoelstellingen?
- In welke mate worden de verstrekte subsidies aan instellingen effectief ingezet om de beoogde maatschappelijke doelstellingen te realiseren?

Deze vragen worden binnen gemeenten vaak op basis van veronderstellingen subjectief beantwoord. Om deze vragen objectief te kunnen beantwoorden, ontwikkelde Berenschot samen met de gemeenten Nijmegen, Enschede en Utrecht en Accres Apeldoorn de eerste methodiek waarmee gemeenten de maatschappelijke effectiviteit van vastgoed objectief kunnen beoordelen. De centrale gedachte achter het model is dat de georganiseerde activiteiten in het vastgoed moeten bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke beleidsdoelstellingen en aan de behoefte van de wijkbewoners waar de accommodatie gevestigd is. Kortom, een duidelijke aansluiting tussen beleid en uitvoering in het vastgoed. De mate van aansluiting bij het beleid bepaalt de maatschappelijke effectiviteit van een activiteit. Hoe groter de aansluiting, hoe hoger de effectiviteit. De gemiddelde effectiviteit van alle activiteiten samen bepaalt de maatschappelijke waarde van een accommodatie. Elke gemeente dient dus te streven naar een zo hoog mogelijke maatschappelijke waarde van elke accommodatie. Dit kunnen zij realiseren door de effectiviteit van het totaal aan georganiseerde activiteiten te maximaliseren. Het ontwikkelde afwegingsmodel helpt hen hierbij door gemeenten de kans te bieden om de maatschappelijke effectiviteit van de activiteiten *per accommodatie* te meten.

Het afwegingsmodel bestaat uit twee onderdelen, te weten een toetsingskader en de activiteitenwaardering.

- In het toetsingskader vertaalt de gemeente haar beleid en ambities in keuzes over wat zij wil dat in het vastgoed plaatsvindt. Dit gebeurt op basis van het gemeentelijk beleid en het verzorgingsgebied waar een accommodatie gevestigd is. Dit resulteert in criteria die worden voorzien van een bepaald puntenscore en worden vastgelegd in het toetsingskader.
- Bij de activiteitenwaardering worden de georganiseerde activiteiten getoetst aan deze criteria. Voldoet de activiteit aan een criterium dan worden de bijbehorende punten toegekend. De totale puntenscore van de activiteit op alle criteria geeft de maatschappelijke effectiviteit aan.

De werking van het model op beide onderdelen lichten wij nu verder toegelicht.

Werking afwegingsmodel

In het afwegingsmodel is een activiteit met de hoogste maatschappelijke effectiviteit een activiteit die het beste voldoet aan twee voorwaarden:

- Ten eerste geeft deze activiteit het beste invulling aan de **maatschappelijke doelstellingen** van de gemeente;
- Ten tweede sluit deze activiteit het beste aan bij de kenmerken van het **verzorgingsgebied** waarin de accommodatie gevestigd is.

De eerste stap om dit te bepalen, is het invullen van het *toetsingskader* van een accommodatie op basis van beide voorwaarden. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de vastgoedafdeling en de inhoudelijke beleidsafdelingen. Het toetsingskader dient bij voorkeur te worden ingevuld door een manager Vastgoed in samenwerking met programmamanagers en medewerkers uit de verschillende beleidsvelden (bijvoorbeeld Onderwijs, Welzijn, Jeugd en Gezin en vastgoed). Ten eerste maken zij in het toetsingskader op basis van de beleidsdoelstellingen keuzes over wat zij relatief belangrijk vinden, dan wel prioriteit vinden hebben. Zij maken hierbij keuzes over de gewenste doelgroepen, beoogde doelstellingen en maatschappelijke effecten, voorkeur voor type activiteiten en type huurder. De mate van prioriteit wordt aangegeven middels een puntenscore. Hiermee wordt een generiek toetsingskader verkregen. In totaal worden in het toetsingskader 100 punten verdeeld over alle criteria.

Bijvoorbeeld: een keuze kan hierbij zijn dat de doelgroepen ouderen (65+) en kinderen tot 8 jaar belangrijk zijn voor de gemeenten en dat ouderen (65+) prioriteit hebben. Beide zijn criteria en worden van een verschillende puntenwaardering voorzien om het relatieve belang aan te duiden.

Ten tweede wordt dit generieke toetsingskader per accommodatie verder aangescherpt, zodat deze passend wordt rekening houdend met de samenstelling en behoeften van het verzorgingsgebied. De criteria en puntwaardering kunnen hierdoor worden aangepast. Deze verdieping is nodig omdat het verzorgingsgebied per accommodatie anders kan zijn. Zo krijgt elke accommodatie een passend toetsingskader.

De tweede stap is de activiteitenwaardering: het toetsen van de georganiseerde activiteiten aan de criteria in het toetsingskader van een accommodatie. Hierbij zijn twee afwegingen mogelijk: enerzijds een ex-post analyse, het toetsen van activiteiten die reeds georganiseerd worden in de accommodatie, anderzijds een ex-ante analyse, het toetsen van nieuwe potentiële activiteiten. Deze taak wordt verricht door de programmaverantwoordelijke van een accommodatie. De kenmerken van een activiteit worden naast de criteria in het toetsingskader gelegd. Voldoet de activiteit aan een criterium, bijvoorbeeld de doelgroep van de activiteit is ouderen (65+), dan levert dat het bijbehorend aantal punten op. Hoe hoger de score op het totaal aan criteria, hoe hoger de maatschappelijke effectiviteit van de activiteit. Doordat toetsingskaders tussen accommodaties kunnen verschillen, kan eenzelfde activiteit in de ene accommodatie een hoge score en dus effectiviteit hebben en in een andere lagen.

Onmisbaar voor gemeenten

Als meetinstrument biedt het afwegingsmodel op basis van objectieve metingen inzichten die tot op

heden ontbraken. Het is een instrument dat opgenomen kan worden in de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) van een vastgoedafdeling. De meting van vastgoed biedt ook relevante informatie voor de inhoudelijke beleidsafdelingen en voor het bestuur. In de cyclus levert het model op twee niveaus inzicht op in de effectiviteit van het maatschappelijk vastgoed, te weten op *accommodatieniveau* en op *portefeuillemanagementniveau* (zie figuur 1). Allereerst wordt op *accommodatieniveau* de maatschappelijke effectiviteit van de georganiseerde activiteiten gemeten. Op basis van een objectieve vergelijking kan worden vastgesteld welke activiteiten de hoogste effectiviteit hebben en dus het meest geschikt zijn om te organiseren in de accommodatie. Dit biedt de volgende voordelen:

- Programmaverantwoordelijken krijgen de kans om te sturen en laag scorende activiteiten te vervangen door beter passende activiteiten. Zo kan per accommodatie een optimale mix aan activiteiten worden bepaald en georganiseerd, opdat de maatschappelijke waarde van de accommodatie te maximaliseren is.
- Subsidieverantwoordelijken krijgen de mogelijkheid om de beschikbare subsidie toe te kennen aan organisaties die activiteiten organiseren met de gewenste maatschappelijke effectiviteit.
- Accommodatieverantwoordelijken krijgen de kans transparant verantwoording af te leggen aan de manager Vastgoed van de gemeente over hoe effectief de investeringen in de accommodaties zijn.

Ten tweede wordt op *portefeuillemanagementniveau* inzicht geboden in de maatschappelijke waarde van elke individuele accommodatie: welke accommodatie presteert goed met een hoge waarde en welke minder? Dit biedt de volgende voordelen:

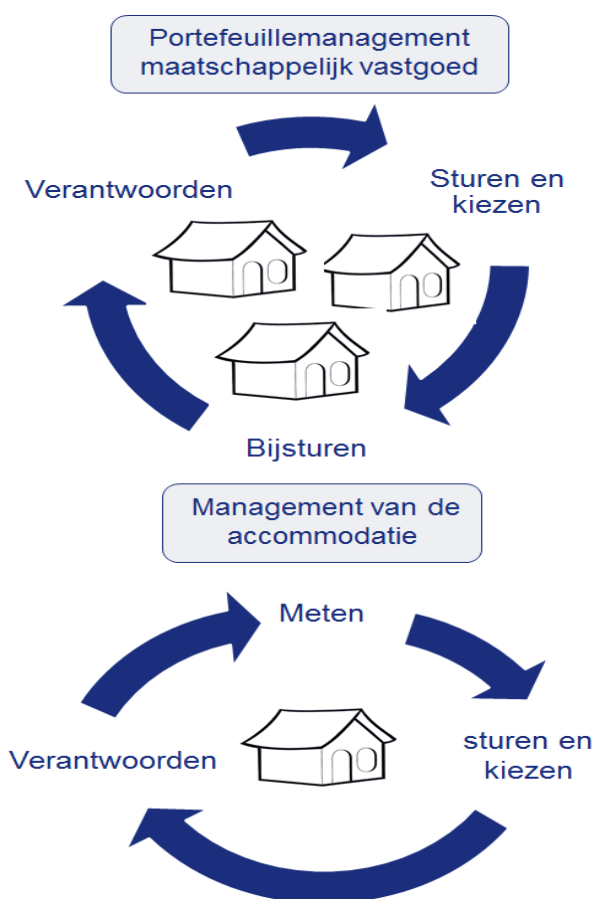
- Managers Vastgoed krijgen de mogelijkheid om te sturen om de maatschappelijke waarde van laag scorende accommodaties te verhogen of te bepalen welke met oog op de bezuinigingen vanuit maatschappelijk oogpunt gesloten kan worden.
- De ambtelijke organisatie kan de inzichten gebruiken om verantwoording af te leggen aan de politiek en hen te overtuigen dat de geïnvesteerde middelen in het vastgoed effectief worden ingezet voor het realiseren van de maatschappelijke beleidsdoelstellingen.

Tot slot

Gemeenten staan ook de komende jaren nog voor een bezuinigingsopgave. Het aantal accommodaties neemt af en het vastgoed dat overblijft, zal effectiever en efficiënter gebruikt moeten worden. Dit geldt ook voor de beschikbare subsidie. Dit model kan hen helpen bij het maken van de keuze welke accommodaties te sluiten en hoe het subsidiegeld effectief aan te wenden. Het biedt mogelijkheden om de afnemende middelen effectiever in te zetten en de maatschappelijke effectiviteit te vergroten. Kortom met minder geld, meer maatschappelijk realiseren.

Quote

“Met het afwegingsmodel kunnen gemeenten accommodaties objectief op waarde schatten, gericht sturen op maatschappelijke effectiviteit en op heldere wijze verantwoording afleggen over de mate waarin de activiteiten in de accommodaties bijdragen aan het realiseren van de gemeentelijke beleidsdoelstellingen”.



Figuur 1: Afwegingsmodel

Van groter en minder naar kleiner en beter

Effecten van marktwerking op zorg- en onderwijsvastgoed

Anna de Zeeuw

Denk aan gezondheidszorg en er ontrolt zich een landschap van schaalvergroting, onpersoonlijkheid, falend bestuur en managementjargon. Denk aan onderwijs en je ziet kolossale gebouwen, morrende studenten, slecht betaalde opleiders en zorgelijke gezichten bij de boekhouders. Feit of waarneming? Of beide? Marktwerking lijkt een funest effect te hebben gehad op de door professionals en gebruikers ervaren kwaliteit van onderwijs en zorg. Maar een kentering is op til.

Het kan in 1982 niet de bedoeling zijn geweest van het toenmalige kabinet Lubbers om de kloof tussen cliënt en verzorger, of tussen student en docent bijna onoverbrugbaar groot te laten worden. Marktwerking in de publieke dienstverlening werd begin jaren tachtig gelanceerd als instrument van deregulering. Ook toen hadden we een economische recessie. Marktwerking zou een enorme kwaliteitsverbetering tot gevolg hebben tegen lagere kosten - het ei van Columbus. Maar nu, 30 jaar later, is het nog maar de vraag of marktwerking niet een wolf in schaapskleren is geweest.

Sinds 1982 heeft nagenoeg de hele publieke sector, van telecom tot energie, te maken gekregen met door de overheid ingezette instrument van 'marktwerking'. Dat gebeurde mede onder invloed van het Angelsaksische buitenland, waar New Public Management aan een opmars was begonnen. De aannames die gepaard gingen met marktwerking beloofden onder andere een hogere kwaliteit tegen een lagere prijs.

Te hoge verwachtingen van de markt

In 2012 verscheen het promotieonderzoek "Publieke dienstverlening: percepties van marktwerking en kwaliteit"⁵⁵. Het onderzoek ging over de vraag wat de effecten van marktwerking zijn op de kwaliteit van ouderenzorg en hoger onderwijs. Het onderzoek richtte zich vooral op de percepties van kwaliteit, ofwel: welk beeld hebben instellingen, zorg- en onderwijsprofessionals en gebruikers van de kwaliteit van ouderenzorg en hoger onderwijs, jaren nadat marktwerking werd ingezet? Gebleken is dat de verwachtingen van marktwerking veel te hoog waren. marktwerkingsbeleid heeft wel geleid tot meer aandacht voor kwaliteit, maar dan vooral in de betekenis van 'goed rendement'. De aandacht voor 'goede' kwaliteit van dienstverlening, zoals professionals (docenten, verzorgers en verplegers) en gebruikers dat zien, is echter afgenomen. Ofwel: er bestaat een spanning tussen opvattingen over rendement (kosten) en de ervaren kwaliteit van zorg en onderwijs. Men verwachtte alles, maar het een ging ten koste van het ander.

⁵⁵ Dr.ir. A.M. de Zeeuw (2012) "Publieke dienstverlening: percepties van marktwerking en kwaliteit", Wolf Legal Publishers, 2012

Er waren meer zogenaamde 'trade-offs': Marktwerking leidde verder ook dat kwaliteit meer gezien werd als 'gelijke behandeling' van studenten en ouderen: het voorkomen van willekeur. Maar tegelijk werd de ruimte voor kwaliteit als 'draagvlak' minder. Afnemers konden niet meer zelf meebeslissen maar werden gereduceerd tot consument. En verder leidde marktwerking tot meer aandacht voor de kwaliteit van werkprocessen en 'formats', maar ging dit gepaard met een vermindering van kwaliteit van individuele dienstverlening binnen zorg- en onderwijsinstellingen.

Paradigmaverandering in steen gehouwen

Marktwerking ging ook niet aan de huisvesting van maatschappelijke dienstverleners voorbij. Het spreekwoord 'Zuinigheid met vlijt bouwt huizen als kastelen' is in de sectoren van zorg en onderwijs vrij letterlijk uit steen gehouwen. In korte tijd verrezen enorme leer- en zorgfabrieken. Daar lag echter niet alleen een kostenfilosofie, maar ook een zorg- en onderwijsideologie aan ten grondslag, die de laatste jaren keihard is gefileerd door de economische crisis en fundamentele veranderingen in paradigma's van zorgverlening en didactiek.

Onderwijsfabrieken

Hogescholen werden in de vorige eeuw verantwoordelijk voor de eigen financiering, als gevolg van na de zogenaamde Omkering Kapitaalslastenfinanciering. Dat leidde onmiddellijk tot een op renderende bedrijfsvoering gerichte bestuursstijl van hogeschoolbestuurders. De filosofie was volgens het principe van *economy of scale*: schaalvergroting en centralisatie van zowel onderwijsproduct als vastgoed. Het campusprincipe is de best renderende accommodatie voor onderwijsactiviteiten, zo luidde de redenering.

Studenten werden klant op afstand, bediend via strak geformatteerde front-offices of servicebalies, gemodelleerd naar het principe van afhandeling van grote aantallen op basis van logistieke principes die een militaire organisatie niet zouden misstaan. Studenten kregen steeds minder een goed identificeerbare plek in binnen het onderwijs. Het werd steeds belangrijker dat elke student een gelijke behandeling kreeg, iets wat we in de ouderenzorg ook tegenkomen. Dat kwam ook in de didactische ontwikkelingen tot uitdrukking: in de onderzochte periode ontstonden onderwijsopvattingen ("het nieuwe leren") met een weinig specifiek op concrete eindtermen gerichte taxonomie maar wel een enorme variëteit aan onderwijsaanbod en onderwijsvormen. Het competentiegericht onderwijs is daar een goed voorbeeld van, en of dit nu de ongebreidelde groei van opleidingsaanbod veroorzaakte is ongewis, maar het zal er vermoedelijk geen rem op hebben gezet. De onderwijsgebouwen werden op die variëteit gedimensioneerd: de ruimtelijke indeling gaf een enorme differentiatie in grootte en spreiding binnen één locatie.

Inmiddels is de maatschappelijke discussie hierover goed op gang gekomen. De eerste grote onderwijsconglomeraten worden geleidelijk ontmanteld. De veranderingen leidden tot maatschappelijke discussies rond hogescholen. Tegenstanders voeren aan dat het hoger onderwijs steeds massaler en anoniemer is geworden. Zichzelf verrijkende wereldvreemde bestuurders worden afgeserveerd. Het hbo als onderwijsfabriek waar het begrip "studierendement" centraal staat is evenwel nog steeds actueel: gaat het nu voor om de kwaliteit van het diploma of om het tempo

waarin studenten de studie afronden? Ongewenste bijvangst van deze discussie is dat er een stijgende overhead is ontstaan, gericht op een op zichzelf gerechtvaardigde behoefte aan transparante verantwoording. En het voordeel is dat door de grote schaal en het bedrijfsmatig werken steeds meer jongeren een kans hebben gekregen een hbo-studie te volgen.

Zorgconglomeraten met fancy beeldmerken

In de ouderenzorg voltrok zich een andere, maar wel vergelijkbare, ontwikkeling. Hier drong het marktdenken zelfs diep door tot in de taal. Zo werd de bejaarde van 1982 de “cliënt” van vandaag, spreekt men niet meer over bejaardenhuizen maar over “verzorgingshuizen” en werd de directeur van het bejaardenhuis een “zorgondernemer”. Menigeen ziet nog het bejaardenhuis van een gemeente in 1982 voor zich, waar gemeente of de kerk de bestuursleden leverden. Anno 2008 vallen de verzorgingshuizen onder het beheer van grote ondernemende instellingen met een breed scala aan activiteiten. De functie-eisen van ouderenzorginstellingen veranderden sterk. Het bedrijfsmatig rendementsdenken leidde ook in deze sector tot een ware fusiegolf. Aan de buitenkant van ouderenzorginstellingen is dat te zien aan nietszeggende maar goedklinkende namen en *fancy* beeldmerken waar grote organisaties zich in hebben gehuld. De banden met de plaats van vestiging werden op grote afstand gezet.

Voor de bejaarde als cliënt gold evenals bij studenten het principe van gelijke behandeling. Deze cliënt huide in het begin van de periode die in het onderzoek werd bestudeerd niet zelden op meerpersoonkamers. In 2008 is het merendeel nog steeds een- of tweepersoonkamers. Veel geld ging ook in deze sector naar zaken die niet aan de directe zorg gekoppeld waren. Het belang van (medische) protocollen en het informatieregime nam toe, instellingen moesten van alle kanten verantwoording afleggen, over brandveiligheid, voedselveiligheid, medische handelingen. Door extramuralisering, de trend om zorg zo veel mogelijk thuis te laten plaatsvinden, is inmiddels een clientèle ontstaan met een zwaardere zorgvraag. Deze trend levert een regelrechte bedreiging op voor het bestaan van verzorgingshuizen.

De toekomst

Waar in de onderwijswereld het aantal studenten op grote locaties explosief groeide, maken in de tegenwoordige tijd dus steeds minder ouderen gebruik van verzorgings- en verpleeghuizen. Ondertussen zijn er steeds minder handen aan het bed en de benodigde tijd voor de oudere moet worden ingevuld met mantelzorgers en vrijwilligers. Zorgvastgoed moet evenwel nog steeds aan zeer strenge eisen voldoen, zoals zorg- en voedselhygiëne, brandveiligheid, toegankelijkheid. Maar ook hier is het een moedeloos makende zoektocht naar de schier onmogelijke combinatie met rendementseisen, die in een tijd van economische crisis moeilijk haalbaar zijn.

De in het voorjaar van 2013 gelanceerde kabinetsplannen voor een drastische herziening van de ouderenzorg maakt dat er voor grootschalig zorgvastgoed steeds minder plaats zal zijn. Wel groeit de behoefte aan differentiatie en goede kwaliteit van dienstverlening met bijbehorende uitstraling van het toekomstige vastgoed. Hoe rendement en schaal zich in de toekomst gaan verhouden is nog een open vraag.

Bescheidener rol vastgoed

Het vastgoed van instellingen krijgt in de nabije toekomst een veel bescheidener rol. De tijd van verzorgingshuizen en ouderenzorgcentra lijkt definitief voorbij. Nieuwbouw door projectontwikkelaars verkoopt niet meer of loopt vast op de financiering door banken. We zullen het in de zorg voor ouderen steeds meer gaan zoeken in kleinschaliger oplossingen. Voor de huisvesting en voorzieningen zijn ontwikkelingen als domotica, flexibilisering van woningen en de opkomst van gebruikersinitiatieven en gedwongen terugval op sociale netwerken zeer actueel.

Nieuwe zorgarrangementen

Dit opent kansen voor de toekomst. Groepen ouderen kunnen het heft in handen nemen met het starten van kleinschalige Collectief Particulier Opdrachtgeverschap-projecten. Nieuwe financieringsmogelijkheden komen op. Kleine zorghotels in dorp en stad zorgen voor het benutten en de groei van sociale zorgnetwerken. Daarbij worden nieuwe zorgarrangementen versterkt door bijvoorbeeld meer online hulp, die meer aansluit op de leefwereld en behoefte van de ouderen, meer keuzes mogelijk maakt, het zorggebied van zorgorganisaties kan vergroten en de zelfredzaamheid van hulpverleners stimuleert. Vooruit denken in de levenscyclus van mensen en hun gebouwen is hierbij cruciaal. Levensloopbestendige woningen maken zelfstandig wonen met beperkingen, aangevuld door thuiszorg en mantelzorg bereikbaar.

Schaalverkleining onderwijs

Ook in het hoger onderwijs zal de vraag naar accommodatie afnemen onder invloed van bestuurlijke schaalverkleining in combinatie met online leren in een *blended learning*-concept. In hoog tempo ontwikkelt zich wereldwijd het fenomeen van de gratis *massive open on line course* (MOOC). In het voorjaar van 2013 ging het eerste pan-Europese universitaire MOOC's initiatief van start met de opening van een MOOC-portal, waar (aanvankelijk nog alleen universitaire) partners uit 11 landen ongeveer 40 MOOC's presenteerden. Terwijl onderwijsinstellingen dure en haperende gecentraliseerde informatiesystemen introduceren, laat onderzoek naar reispatronen bij studenten van de Hogeschool van Amsterdam zien dat ze hier razendsnel andere wegen voor vinden. Als scholen colleges niet ook online aanbieden, doen de studenten het gewoon zelf en voor elkaar. Het gaat bij het leren in de toekomst steeds meer om het ontmoeten van docenten en samenwerken met medestudenten en het bedrijfsleven dan om overdracht van kennis in een streng geformatteerde leeromgeving.

Conclusie: vastgoed terug naar dienstbare rol

Wat we over de hele linie bij zorg en onderwijs zien is een trend naar deconcentratie, schaalverkleining, online-samenwerking en dienstverlening en *user in control* in fluide netwerken. Het is een enorme uitdaging om het maatschappelijk vastgoed in deze sectoren dienend te laten zijn. Op bescheiden schaal is dat in het hoger onderwijs te zien, zoals de kleinschalige BOOT-vestigingen (Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling) van de Hogeschool van Amsterdam verspreid door de stad, die verbindingen aangaan met de omliggende wijken. In de afgelopen twee jaar hebben ruim 700 studenten via BOOT bijgedragen aan de sociaal economische positie in de

Amsterdamse aandachtswijken (zie ook www.boot-hva.nl). Vastgoed is daarbij niet meer de in beton gegoten financiële melkkoe voor wat in essentie een maatschappelijk is.

Wat van de student en aankomende oudere wordt gevraagd is een actieve rol te nemen, niet langer alleen die van consument van onderwijs- en zorgdiensten. Of daar vastgoed bij moet, in welke vorm en op welke plaats is daarvan een afgeleide vraag. De bestaande gebouwenvoorraad biedt daartoe, na een transformatie, uitstekende mogelijkheden. Het is cruciaal te denken in termen van processen die de kern van zorg en onderwijs betekenen. Accommodaties waarin studenten leren en ouderen zorg krijgen moeten ten dienste staan van de diensten die er geleverd worden, en daarin vervullen zorgprofessionals en docenten een centrale rol. Niet alles kan door technologie worden opgelost. Ouderen zijn misschien niet zozeer op zoek naar de instant zorg van een robotarm, maar naar deskundigheid, warmte en aandacht van zorgprofessionals. En studenten kunnen op hun weg naar professionaliteit de hulp, kennis en inspiratie van docenten beter gebruiken dan een anonieme leerfabriek.

‘Een oplossingsrichting voor **spanningen** in de sociale woningbouw is een nieuw integraal verdienmodel op hoofdlijnen.’

‘Maatschappelijk vastgoed lijkt op iemand die lang in de **schaduw** van een grote boom heeft liggen te dommelen, maar door een stevige snoeibeurt uit de schaduw en in het zonlicht komt.’

‘Leerpunten voor Twente’

‘**Denkvermogen met verbeelding** is meer van belang dan kennis. Kennis is beperkt.’

‘Maatschappelijk vastgoed gaat stap voor stap del uitmaken van de **echte economie** en vastgoedmarkt.’

‘De Voorzieningen Coöperatie als **troubleshooter**: een soortwoningcorporatie maar dan voor maatschappelijk vastgoed.’

‘In het huidige tijdgewricht komt het aan op **meer presteren** met minder middelen. Dat vergt hechte vormen van samenwerking die passen bij het schaalniveau van de opgaven en waarbij de focus is gericht op het adequaat aanpakken van urgente opgaven, nu en in de toekomst.’

‘Concreet beter eindresultaat door **constructief** samenwerken op klantwaarden, keten- en competentiegericht werken.’

‘Een gebouw **weerspiegelt** de gemeenschap. En de gemeenschap is de kracht waarop de derde generatie publiek bestuur gebouwd moet worden.’

Mogelijkheden voor (regionale) samenwerking

Spanningen binnen de sociale woningbouw

Hoe het Lefier verliep en de parallel met de overige corporaties

Cees Buys

Op 1 januari 2009 is Lefier, een nieuwe wooncorporatie in Noord-Nederland, ontstaan door fusie van de corporaties IN uit Groningen, Volksbelang uit Hoogezand en Wooncom uit Emmen, Borger en Stadskanaal. De onderliggende argumentaties om tot een fusie te komen waren allemaal valide en er was ook noodzaak om te fuseren. Het kapitaalcrachtige Wooncom kon kiezen: óf vermogen naar Den Haag afdragen óf fuseren met de financieel zwakkere corporaties IN en Volksbelang. De keuze is dan snel gemaakt en op 1 januari 2009 was de juridische fusie een feit.

De vraag die toen leefde was hoe deze nieuwe corporatie te besturen. Wie kreeg de zeggenschap en dan hebben we het over macht, status, positie en soortgelijk. Het rationele deel van de fusie is dan achter de rug en dan worden de meer emotionele kanten gemobiliseerd. Zoals dat bij veel maatschappelijke organisaties het geval is, ligt de keuze bij de Raad van Commissarissen (RvC) omdat deze nu eenmaal "de baas van de baas" is en daarmee degene die het bestuur aanstelt. Zo'n besluit heeft verregaande gevolgen voor de gehele organisatie in de komende jaren: een grote verantwoording. Er moest een organisatorisch, bedrijfsmatig en structureel 'embryo' worden gemaakt dat, als het 'later groot' is optimaal functioneert. Een zeer lastige opgave voor de leden van de RvC die zelf al middels een compromis vanuit de stakeholders zijn aangesteld en niet primair vanwege de grote bedrijfskundige en organisatiekundige achtergrond. Doortastendheid, visie, inzicht en een behoorlijke dosis durf zijn nodig om te komen tot een effectief bestuur en een organisatie die ook op de middellange en langere termijn effectief is en tegenslagen kan opvangen. Een sterke bestuurder is vaak lastig voor de RvC. Welke belangen spelen bij de RvC?

De veenbrand en de 'knip'

Dit startmoment was het moment waarop de eerste 'missers' werden gemaakt. Er werd 'gepolderd' en om de toenmalige bestuurders persoonlijk tegemoet te komen, werd uiteindelijk besloten dat de oude bestuurders onder leiding van een bestuursvoorzitter - dus vier personen - niet alleen de positie van statutaire bestuurder kregen maar ook die van directeur. De drie cultuurdragers van de oude corporaties bleven in het zadel en dienden de belangen van de lokale en regionale stakeholders waarbij de bestuursvoorzitter uiteindelijk onvoldoende krachtadig bleek om het overkoepelende belang te dienen en een eenheid te smeden die moest leiden tot één Lefier-cultuur. Deze situatie ging enkele jaren zo door en de interne (emotionele) spanningen liepen op. Op z'n Drents gezegd, ontstond er een veenbrand, die in eerste instantie niet direct zichtbaar was. Onenigheid door cultuurverschillen werden door de verschillende regionale belangen bestendigd en zelfs aangemoedigd. Zo waren er eind 2011, jaren na de juridische fusie, nog altijd vier ondernemingsraden en dit fenomeen markeerde het feit dat er intrinsiek geen enkel belang werd gevoeld te komen tot een eenheid. Rationeel was er op 1-1-2009 gefuseerd. Emotioneel was er eind 2011 nog altijd niet

gefuseerd. Het werd een taboe en de spanning steeg verder en werd ook steeds veel- en merkbaarder.

"De bottleneck zit stevast boven in de fles", schreef managementgoeroe Peter F. Drucker in 1954 in zijn boek "The Practice of Management". Ook hier was dat van toepassing. Zit er een belangrijke weeffout in de topstructuur van een bedrijf, dan heeft die gehele organisatie daar last van totdat die weeffout(en) wordt gecorrigeerd. Het moment van de waarheid ontstaat dan vaak door een negatief incident dat de bekende druppel betekent. De lont in het kruitvat werd aangestoken door het ontslag van een interim-directeur bij het woonbedrijf in Groningen die de vinger op de zere plek legde en werd ontslagen. De ondernemingsraad van woonbedrijf Groningen zegde toen spontaan het vertrouwen op in de directeur-bestuurders. "Hun" interim-directeur had de pijn na jaren bloot gelegd en had gelijk. Het was ook het moment dat de RvC zich realiseerde dat er nu ingegrepen moest worden. In november 2011 was de RvC zover dat zij bereid was een moedige, ingrijpende maar noodzakelijke beslissing te nemen, namelijk het zetten van een 'knip' in de directie- en bestuurlijke taken van de vier directeurbestuurders van Lefier. Deze cruciale weeffout moest worden hersteld. De nog zittende directeurbestuurders gingen door als directeur en de bestuursvoorzitter legde zijn functie neer.

De fase van eenhoofdig bestuur (a.i.)

Dit was het moment dat ik werd gevraagd door de RvC de rol van bestuurder van Lefier ad interim te gaan invullen. Een rol die ik zeker ambieerde en tot een goed einde kon brengen. Managen met ratio en emotie is mijn slogan en dat bleek bij Lefier nodig. Het besluit van de RvC een knip te zetten tussen directie en bestuurlijke taken werd echter niet begrepen en niet geaccepteerd door de regionale stakeholders alsmede twee van de vier ondernemingsraden, die, als een wesp gestoken, in het geweer kwamen. De huurderfederatie zegde spontaan het vertrouwen op in de RvC, de betrokken gemeentes stuurden brieven naar de Minister en ook de ondernemingsraden van het oude Wooncom en Volksbelang - ik noem ze zo maar even omdat ze feitelijk nog als zodanig acteerden - zegden ook acuut het vertrouwen op in de RvC. Het drama was compleet in de top van deze Noord-Nederlandse megacorporatie en dat alles speelde zich af in de eerste week van mijn aantreden als interim-bestuurder. Ik zat er middenin!

Al het bovenstaande is geen geheim daar de diverse stakeholders hun onmin en grieven jegens de top van de organisatie spontaan en consequent hebben gemeld aan de Noordelijke pers die al die berichtgeving oppikte en er een publieke soap van maakte. De pers, als "collectief geweten van het publieke domein" had hier een belangrijke taak en pakte die ook op. Binnen dagen na mijn aantreden zat ik met hen aan tafel en werd ook een Tv-interview opgenomen. De vragen luiden onder andere "wat is het probleem?", voorts "hoe lang gaat dit duren?". Voor mij was de zaak vrij snel helder waarbij ik intensief samen sprak met de RvC en ook met hen besprak of het niet beter was dat alle oude directeuren zouden opstappen. Schoon schip en alle oude cultuurdragers uit dienst. De crisis was binnen een maand beslecht en alle kampende partijen kwamen min of meer tot rust. De tijd brak aan een plan van aanpak te maken, een soort 'nieuw verdienmodel' voor deze corporatie. Landelijk waren er ontwikkelingen gaande, ingegeven vanuit de politieke agenda's en meer, wat grote impact

zou gaan hebben op de diverse wooncorporaties. Bovendien zat de huizenmarkt volledig op slot en alles bij elkaar werd het hoog tijd dat we naar een nieuwe aanpak moesten.

In een aantal managementsessies zijn we gezamenlijk tot een integraal plan van aanpak gekomen die uiteindelijk zou moeten gaan leiden tot een effectiever en toekomstvaster verdienmodel. Onderdeel van dit proces was het hebben van een goede toekomstvisie en na veel zoeken, bleek deze feitelijk niet te definiëren. Ik had wel een heldere visie en die heb ik ook geventileerd. Ik ben mijn visie gaan toetsen bij mijn collega-bestuurders o.a. tijdens de strategiedagen in hotel Figi in Zeist. Tot mijn stomme verbazing bleek me dat vrijwel niemand een heldere visie kon geven op de toekomst van de corporatiesector. Ik besloot een autoriteit op het gebied van sociale woningbouw uit te nodigen tijdens de tweede management sessie binnen Lefier, te weten de heer prof. dr. Johan Conijn. Johan had een visie en meer zelfs. Daar moest ik meer van weten. Ons plan van aanpak werd door het management geaccepteerd en na goedkeuring in de RvC en ook de andere stakeholders, moest het worden geïmplementeerd. De RvC vond dit een taak voor de 'definitieve bestuurder' en dat was het einde van de interim-fase. Met een mooie referentie, vertrok ik bij Lefier, een mooie woningcorporatie.

Het nieuwe verdienmodel voor de sociale woningbouwsector

Het nieuwe verdienmodel voor de woningcorporatiesector hield me bezig en nog steeds. De inmiddels opgebouwde contacten bleven actief en met een aantal solide partijen hebben we het initiatief opgepakt om te komen tot een effectief verdienmodel voor deze sector. Alle inspanningen en alle tijd en expertise die vele betrokken deskundigen in dit initiatief hebben gestoken, heeft dit initiatief nauwelijks draagvlak gekregen bij de politiek en andere formele of informele autoriteiten. Het Ministerie van Binnenlandse zaken was té veel verdeeld. Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting wist het niet meer, de Woonbond was even uit beeld en het Waarborgfonds Sociale woningbouw bleef ook stil. Ondertussen werd de angst en onzekerheid onder bestuurders en toezichthouders binnen de sector alleen maar groter, mede gevoed door de Vestia-affaire en dreigingen van andere grote(re) corporaties die ook in financiële moeilijkheden zouden verkeren. Angst verlamt! Ook, en ik zou bijna willen zeggen, *juist* in deze sector die niet echt bekend staat om haar krachtdadige en ondernemende optreden. Het nieuwe verdienmodel is er nog altijd niet en het is inmiddels erg stil geworden in corporatieland. Is er geen probleem of houden we angstvallig onze adem in voor hetgeen komen gaat. Stilte voor de storm of komt er helemaal geen storm en blijkt alle commotie van de afgelopen jaren over structureel grote problemen een virtueel probleem? Interim-managers worden inmiddels door de diverse overheidsinstanties en ook binnen de maatschappelijke organisaties en masse de deur gewezen. Wat is er gaande?

Geen visie

Er is nog altijd geen toekomstvisie bij de diverse bestuurders en ook niet bij de overkoepelende instanties. Ik heb wel veelvuldig bestuurders en directeurs in de sociale woningbouw horen spreken over alle problemen die er zijn. Zij die het beste een complete opsomming konden geven, waren de winnaars en lieten zich ook graag voorstaan op dit fenomeen. Nooit heb ik iemand kunnen betrappen op het slaan van een brug tussen deze analyses - die overigens allemaal klopten - en een effectieve oplossingskoers. Dit was ook niet mogelijk want dan heb je een heldere en steekhoudende visie nodig

alsmede een behoorlijke dosis durf, als je als bestuurder je RvC al mee krijgt. Dit alles met elkaar betekent dat de woningcorporatiesector vast zit in haar eigen angsten, onzekerheden en visieloosheid. Wie doorbreekt nu dit patroon?

Oplossingsrichting

Ik pleit voor stevige daadkrachtiger bestuurders die het durven er een eigen visie op na te houden en die ook een eigen koers durven varen, breed getoetst op draagvlak aan de eigen organisatie, de diverse stakeholders en als laatste de RvC. Een stevige bestuurder weet raad met een RvC maar RvC's moeten wel stevige bestuurders willen aanstellen. Ik wil hier melden dat de huidige structuur van toezicht houden, bij maatschappelijke organisaties volstrekt **niet** effectief is. Het is een kopie van de commerciële RvC die wel functioneert, simpel omdat er sprake is van aandeelhoudersbelang. Is beloning volgens de 'Balkenende-norm' een belemmerende factor? Ik denk het niet omdat de sociale woningbouw een boeiende en alleszins zingevende bezigheid is waarbij geld, als het goed is, ondergeschikt is voor de juiste bestuurder. Als je de gehele situatie benoemt en afpelt is het allemaal zo complex niet. Huidige bestuurders en toezichthouders hebben het complex met al zijn controle-loops, ingegeven door de overheden, klakkeloos overgenomen en het zo onnodig moeilijk gemaakt. Ik geef onderstaand een brug naar een nieuw integraal verdienmodel op hoofdlijnen, even onafhankelijk van de regionale verschillen:

1. Vergelijk de corporaties met commerciële woningexploitaties en ent daar de nieuwe "sociale"-organisatievorm op. Je reduceert zo het personeelsbestand enorm inclusief alle onnodige kosten. Behalve een enorme kostenbesparing - elimineren van een te grote overhead -, maak je de woningcorporaties ook veel effectiever en slagvaardiger.
2. Stel landelijk vast wat de meest effectieve omvang is van de woningcorporatie -ergens tussen de 8.000 en 18.000 VHE - en fuseer de kleinere daarheen en defuseer of reorganiseer de groten conform.
3. Stel landelijk vast wat het profiel is van de ideale bestuurder via Aedes bijvoorbeeld. Beoordeel alle zittende bestuurders hierop en acteer conform. De niet-passende bestuurders vervangen door nieuwe die wel goed passen.
4. Bouw vanaf heden een sociale woning tegen een stichtingsprijs die overeenkomt met de huurwaarde en geen onrendabele top (ORT). Renoveer oude woningen duurzaam (minimale sloop) en voorkom ORT. Dwing de bouwsector nieuwe technieken te gebruiken die binnen de wettelijke kaders passen. Pas duurzaamheid toe en financier dit met een deel van de huur (verdisconteer lagere woonlasten in de huursom).
5. Maak een passender toezichthouderstructuur (via Wet) voor maatschappelijke organisaties en geef in ons geval daarbij de

huurderfederaties en de betrokken gemeentebesturen een directe positie in de RvC als toezichthouder.

6. Deel de huidige woningcorporaties op in drie delen conform het model Johan Conijn en leg de focus daar waar het cultuurtechnisch (emotioneel) hoort. Zakelijk bij zakelijk door zakelijk gefocuste profs en sociaal bij sociaal door sociaal gefocuste profs. Dit alles binnen de bestaande corporatiestructuur met wettelijke toelating.

Iedereen die stelt dat bovenstaande maatregelen niet haalbaar zijn, zit al té diep vast in de oude paradigma's. Voor hen wordt het tijd plaats te maken voor die professionals die deze noodzakelijke saneringslagen gewoon gaan doen.

Het rommelhok van de vastgoedmarkt

Wie het weet mag het zeggen

Rudy de Jong

Er is de afgelopen 10 jaar heel wat gesteggeld over het begrip maatschappelijk vastgoed, maar de laatste jaren lijkt zich consensus af te tekenen. Het gaat om gebouwen waar maatschappelijke diensten worden geproduceerd (en vaak geconsumeerd) en die veelal met publiek geld worden gesubsidieerd. Een specifieke categorie vastgoed, die om een eigen, professionele aanpak vraagt. Daarmee is de theorie een stuk overzichtelijk geworden. Dat geldt echter niet voor de realiteit. Integendeel.

Gebouwen krijgen steeds vaker verschillende functies. Niet alleen na elkaar, maar ook tegelijk. Publieke, commerciële en sociale functies worden gemengd in één gebouw. In de regelgeving voor woningcorporaties worden sociale huurwoningen en de nabij gelegen gebouwen voor maatschappelijke dienstverlening op één hoop gegooid en gezien als een “dienst van algemeen belang”. In de zorgwereld is het beleid er juist op gericht om bij zorgvastgoed de woon- en de zorgfuncties van elkaar te scheiden. En om de puzzel compleet te maken: in het licht van de zwakke overheidsfinanciën wordt maatschappelijk vastgoed niet meer gezien als een bedrijfsmiddel om maatschappelijke diensten te leveren, maar als een “*Financial Asset*”. Een “*asset*” die staat tegenover de “*liabilities*”, de grote schulden van de overheid. Wat is er aan de hand in de wereld van het maatschappelijk vastgoed? Moeten we maatschappelijk vastgoed niet gewoon als aparte vastgoedcategorie opheffen? Of moeten we haar juist koesteren als het *rommelhok van de vastgoedmarkt*? Een verkenning van de *State of the Art* in (inter)nationaal perspectief.

Functies vloeien in elkaar over

“Maatschappelijke vastgoed bestaat niet”, schreef lector Arnoud Vlak in 2011: “Stenen zijn niet sociaal; alleen wát je ermee doet maakt maatschappelijk verschil”.⁵⁶ Dat lijkt een waarheid als een koe. Stenen zijn stenen en grond is grond. Veuger (2010) stelt dat er sprake is van maatschappelijk ondernemen met vastgoed⁵⁷. Maar aan de andere kant: van die stenen kan een huis of een kantoor gemaakt worden, maar ook een moskee of een shopping mall. Nog voordat iemand er iets mee doet, heeft het al een maatschappelijke betekenis. En ook de grond maakt een wereld van verschil. De plek waar wordt gebouwd, heeft niet alleen een symbolische betekenis, maar bepaalt ook in hoge mate de economische waarde van vastgoed. Een kerk blijft een kerk, ook al wordt er een restaurant in gevestigd. Een slooprijpe fabriekshal wordt opeens een *industriel monument*. Stenen hebben wel degelijk maatschappelijke betekenis.

⁵⁶ Vlak, A (2011): Maatschappij en vastgoed bevrijd uit de Gordiaanse knoop. Rotterdam.

⁵⁷ Veuger, J. (2010), Maatschappelijk ondernemen met vastgoed.

Maar toch is er iets fundamenteel veranderd.⁵⁸ Nog niet zo lang geleden was het allemaal redelijk overzichtelijk. Je woonde in een huis. Door de week ging je naar school, naar kantoor of naar de fabriek. Op zaterdag deed je boodschappen in winkels. Op zondag ging je naar de kerk of naar het sportveld. Er was een stadhuis, een bibliotheek en een buurthuis. Die waren meestal dicht als mensen vrij waren van hun werk. De dokter had praktijk aan huis en was 24 uur per dag bereikbaar. Het ziekenhuis of het bejaardenhuis waren grote, meest lelijke gebouwen waar je liever niet kwam. Kortom: ieder gebouw had niet alleen een vrij specifieke, herkenbare functie, maar die functie hing ook sterk samen met de ordening van de samenleving. Ieder gebouw had zijn eigen plek en functie in die ordening.

Die eigen, herkenbare plek van gebouwen in de ordening van de samenleving is in de afgelopen decennia steeds meer vervaagd. Het stadhuis van Den Haag is veranderd in een ontmoetingsplek waar publieke, commerciële en maatschappelijke functies bij elkaar komen. Wooncomplexen voor ouderen worden bonte verzamelplekken van activiteiten en diensten.

Een supermarkt kan zomaar voldoen aan de criteria voor maatschappelijk vastgoed. Ze is publiek toegankelijk, heeft een belangrijke maatschappelijke functie en er worden steeds vaker publieke diensten aangeboden.

Werkende mensen zijn steeds minder in grijze kantoorgebouwen te vinden. Woonhuizen, cafés en wegrestaurants dienen als werkplek en uitvalsbasis voor een groeiende groep ZZP-ers en flexwerkers. Bibliotheken zitten vol met mensen, die nauwelijks weten dat je er ook een boek kunt lenen. De conclusie moet dus niet zijn, dat maatschappelijk vastgoed niet bestaat. Integendeel, steeds meer gebouwen krijgen een maatschappelijke dimensie, die soepel wordt gecombineerd met private, commerciële en publieke functies. Steeds meer vastgoed wordt maatschappelijk.

Van een “Place to live and work” naar een “Financial Asset”

In een rapport van de Verenigde Naties werd het afgelopen jaar een belangrijke trend gesignaleerd in het woonbeleid van de meeste westerse landen: *“a conceptual transformation of adequate housing from a social good into a commodity and a ...financial asset (“real estate”)*⁵⁹ De aandacht verschuift van de maatschappelijke functie van vastgoed naar de financiële kant ervan. Een woning wordt minder gezien als een plek om te wonen en meer als een belegging in vastgoed.

Dit is al veel langer het geval voor commercieel vastgoed als kantoren en winkels. Die dienen natuurlijk als werkplek voor mensen en om goederen en diensten te leveren, maar er wordt toch vooral tegenaan gekeken als een waardedragers en een plek waar geld wordt verdiend. In toenemende mate geldt dat ook voor sociale huurwoningen en ook voor maatschappelijk vastgoed.

⁵⁸ Zie o.a. P. Idenburg en M. Schweitzer (2013): Sociaal wonen 2030. Scriptum.

⁵⁹ United Nations (2012): The right to adequate housing.

Bij woningcorporaties werd die trend al zichtbaar na de financiële verzelfstandiging halverwege de jaren 90. Maar ook bij gemeenten neemt dit de afgelopen jaren een vlucht. Vanaf 2000 kent de Investment Property Databank IPD naast commercieel vastgoed ook een corporatievastgoed index, waarin ruim een kwart van het corporatiebezit is opgenomen. Vanaf 2005 ondersteunt IPD ook een benchmark voor gemeentelijk vastgoed, waaraan inmiddels meer dan 25 gemeenten deelnemen.⁶⁰ Zo wordt zichtbaar gemaakt wat de marktwaarde en de financiële performance van dat vastgoed is.

Deze trend, die al in de jaren 90 is ingezet, is de afgelopen jaren versterkt door de economische teruggang en de te grote schuldpositie van overheden en huishoudens. Onlangs bracht het IMF een rapport uit, waarin aandacht werd gevraagd voor de “*non-Financial Assets*” van overheden.⁶¹ Dat wil zeggen het vastgoed in bezit van overheden waaraan geen waarde wordt toegekend, maar die wel degelijk als een “asset” beschouwd moeten worden om als tegenwicht te dienen tegen de “liabilities”, de schulden van de overheid. Voorwaarde daarvoor is dan wel dat het rendement van die nieuwe “Financial Assets” wordt geoptimaliseerd.

Zo verandert maatschappelijk vastgoed van een *bedrijfsmiddel* en een *maatschappelijke dienst* in een investering en een belegging.

Het moet allemaal efficiënter

Onder invloed van internationale economische ontwikkelingen veranderde in de laatste decennia van de 20e eeuw de verhouding tussen overheid, markt en samenleving.⁶² De “*lange eeuw van het industrieel kapitalisme*” maakte plaats voor een kennisintensieve diensteneconomie en een versnelde internationalisering. Pregnant hierbij was de globalisering van financiële markten, met als gevolg een enorme toename van mondiale kapitaalstromen en een vervlechting van nationale financiële stelsels en markten.

Naast de verandering van de aard van de economie zijn westerse economieën in de 80-er jaren mogelijk ook in een “*verzadigingsfase*” van hun economische ontwikkeling gekomen. De groei van de productiviteit van westerse landen loopt al sinds enkele decennia terug.⁶³ De concurrentie van voormalige 2^e en 3^e wereldlanden neemt sterk toe.

De fundamentele vraag voor westerse landen is of ze in de nieuwe globale competitie economisch overeind kunnen blijven. Door de zwakke groei van de productiviteit en onder druk van de sterke internationale concurrentie wordt door westerse landen vooral gestuurd op vergroting van de efficiëntie van de economie.⁶⁴

⁶⁰ B. Teuben (2012) Vastgoed benchmark anno 2012. Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Internetsite IPD Nederland: <http://www.ipd.com/netherlands/IPDNederland>.

⁶¹ IMF (2013): Another Look at Governments’ Balance Sheets: The Role of Nonfinancial Assets

⁶² Zie o.a. SER (2010): Overheid én markt. Het Resultaat telt. WRR (2012): Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking.

⁶³ D. Van de Brink (2011): Geloof in groei is een illusie. Financieel Dagblad. T. Cowen (2011): The great stagnation.

⁶⁴ D. Van de Brink (2011): Welvaart inleveren is noodzaak. Financieel Dagblad

In Nederland is de efficiëncyslag al enkele tientallen jaren aan de gang en behoorlijk succesvol. Nederland staat inmiddels op de 8^e plaats van de World Competitiveness Index⁶⁵ en is in de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) zelfs doorgedrongen naar een 1^e plaats.⁶⁶ Volgens de GEM onderscheidt Nederland zich door een *“innovation driven economy”* met *“high opportunity driven motives”*. De economie wordt steeds flexibeler gemaakt. Voormalige overheidssectoren zijn geliberaliseerd en geprivatiseerd. Arrangementen van de verzorgingsstaat - met name de sociale zekerheid - zijn en worden afgebouwd en er wordt steeds meer druk op mensen gelegd om aan het werk te gaan.

Kortom: Nederland doet er alles aan om zijn concurrentiepositie te versterken en onder druk van de financiële crisis komt de efficiëncyslag in een stroomversnelling. Steeds minder sectoren kunnen hieraan ontsnappen. Woningcorporaties staan onder grote druk om hun efficiëntie en daarmee hun rendement te vergroten. Opvallend genoeg leek het dat heel lang juist het overheidsvastgoed buiten beeld kon blijven, maar ook hierin komt verandering. Ook de efficiëntie van maatschappelijk vastgoed moet omhoog. De sterk toegenomen aandacht voor de professionaliteit van het management, de benchmarking door IPD⁶⁷, en het eerder genoemde IMF rapport, spreken boekdelen. De waarde van het maatschappelijk vastgoed zal op een uniforme, transparante wijze in beeld gebracht moeten worden, het management en het rendement moet worden geoptimaliseerd. Maatschappelijk vastgoed moet efficiënter worden ingezet.

Een interessante belegging?

Niet alleen de nationale overheid is gebaat bij betere financiële resultaten van maatschappelijk vastgoed. Ook de eigenaren en de gebruikers hebben er belang bij. Subsidies aan maatschappelijke instellingen worden afgebouwd. Zorginstellingen en woningcorporaties moeten de kapitaalmarkt op om hun vastgoed te financieren. Financiers worden kritischer en kijken steeds preciezer naar de onderliggende waarden en kasstromen. Zoals onder andere door lector Jan Veuger wordt benadrukt, moet professioneel portfoliomanagement een kernactiviteit van maatschappelijke en publieke organisaties worden.⁶⁸

Gegevens over de financiële resultaten van maatschappelijk vastgoed zijn echter nog schaars. De afgelopen jaren zijn wel de eerste cijfers gepubliceerd van de financiële resultaten die door woningcorporaties met maatschappelijk vastgoed worden geboekt (zie grafiek). Hieruit blijkt dat het maatschappelijk vastgoed van woningcorporaties (met name zorgvastgoed) een betrouwbaar en relatief hoog rendement oplevert. Hoger zelfs dan het gemiddelde totaalrendement van de vastgoedportefeuille van institutionele beleggers. Alhoewel veel maatschappelijk vastgoed weinig

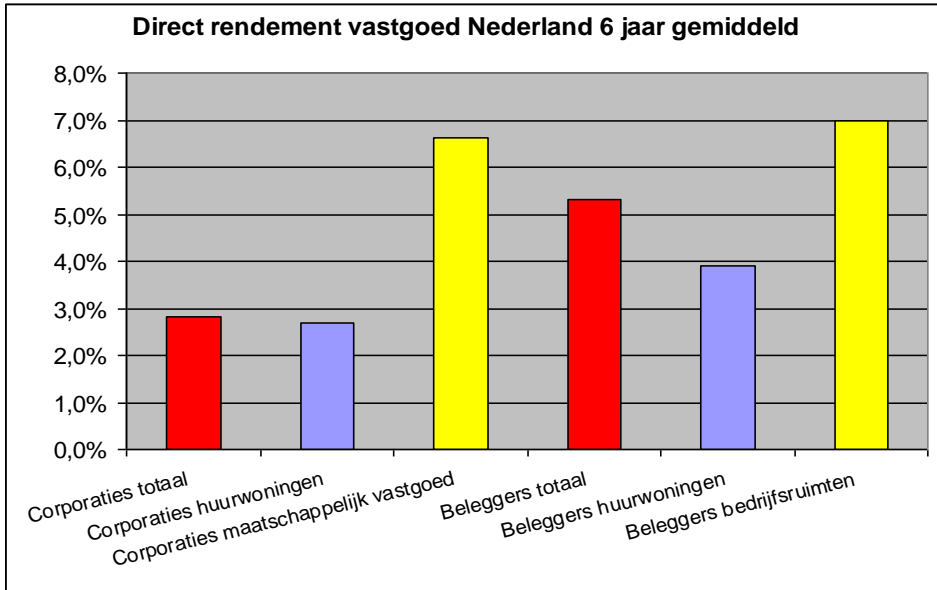
⁶⁵ Global competitiveness Report 2010-2011. World Economic Forum 2010.

⁶⁶ Global Entrepreneurship Monitor, GEM 2010.Global report.

⁶⁷ IPD Nederlandse Jaar Maatschappelijk Vastgoedindex t/m 2012. IPD Nederlandse Jaar Corporatie Vastgoedindex t/m 2012

⁶⁸ K. de Graaf (2013): Maatschappelijk vastgoed veel bedrijfsmatiger aanvliegen. Building Business. J. Veuger (2012): Competitieve strategie voor woningcorporaties. Sigma.

inkomsten genereert, kan het - zeker door de grote omvang ervan⁶⁹ - een oninteressant deel van de vastgoedbeleggingsmarkt worden.



Grafiek 1: Bron: IPD Nederland

Vastgoed van algemeen economisch belang

Onderdeel van de efficiëncyslag is dat ook de rol van de overheid in de economie ter discussie staat. De overheid is vaak een bron van marktverstoring. De Europese Commissie, gesteund door internationale instituten als het IMF en de OESO, leggen steeds meer druk op nationale overheden om de marktverstoring af te bouwen en de economie te liberaliseren.

In 2005 heeft de Europese Commissie regels vastgesteld voor overheidssteun (staatssteun) aan zogenaamde “diensten van algemeen economisch belang”⁷⁰ en de Nederlandse overheid aangesproken op de concurrentievervalsing in de sociale huisvestingssector. Dit heeft in 2009 geleid tot een beschikking van de Europese Commissie en tot aangepaste Nederlandse regelgeving, waarin het werktein van woningcorporaties werd ingeperkt. Hierbij is een gedetailleerde lijst opgenomen van het maatschappelijk vastgoed dat corporaties met overheidssteun mogen exploiteren.⁷¹

⁶⁹ BBN (2011): Cijfers maatschappelijk vastgoed 2011. Vitale Stad (2012): Hoeveel maatschappelijk vastgoed bezit u?

⁷⁰ Monti-Kroes package, met name Beschikking 2005/842/EG 2005-11-28.

⁷¹ Steunmaatregel December 2009 E2/2005 en N 642/2009. Ministerie BZK (2010): Tijdelijke regeling diensten van algemeen economische belang toegelaten instellingen volkshuisvesting.

Opvallend bij de opvatting van de Europese Commissie, maar ook van een organisatie als de OESO⁷², is dat het niet relevant is of een gebouw een maatschappelijke functie heeft of een commerciële. En ook niet of het door een maatschappelijke of een commerciële organisatie wordt geëxploiteerd. Waar het om gaat, is of de exploitatie op de één of andere manier door de overheid wordt gesteund.

De komende jaren zal dit ongetwijfeld ook invloed hebben op de exploitatie van maatschappelijk vastgoed door andere organisaties dan woningcorporaties. Als er sprake is van impliciete of expliciete overheidsteun aan maatschappelijk vastgoed, is er in principe ook sprake van staatssteun en valt dit onder de Europese mededingingsregels.

Daar komt nog iets bij. Als gevolg van de economische en financiële crisis in 2008 heeft de Europese Raad begin 2011 het aangepaste *Growth and stability pact* goedgekeurd en daarmee de Commissie meer bevoegdheden gegeven voor de economische coördinatie binnen de EU en meer specifiek binnen het Eurogebied: de *Economic Policy Coordination*.⁷³ Dit leidt ertoe dat de Commissie “landspecifieke aanbevelingen” doet voor economische hervormingen, die de lidstaten geacht worden op te volgen. Deze aanbevelingen kunnen alle domeinen van de economie betreffen, dus zeker ook de vastgoedmarkt. De afgelopen jaren is vooral aandacht besteed aan de woningmarkt, maar er worden ook tekortkomingen in andere delen van de vastgoedmarkt benoemd. Samen met de aanbevelingen van het IMF en de OESO zal dit leiden tot een harmonisatie van het vastgoedmarktbeleid, die ook de wereld van het maatschappelijk vastgoed zal raken. De rode draad is namelijk dat staatssteun moet worden afgebouwd, regelgeving moet worden geliberaliseerd en er een gelijk speelveld moet komen tussen commerciële, publieke en maatschappelijke organisaties.

Het rommelhok van de vastgoedmarkt: opruimen of koesteren?

Maatschappelijk vastgoed is het rommelhok van de vastgoedmarkt. Het is van alles dat niet in de reguliere vastgoedbeleggingswereld past. Een sporthal, maar ook een buurthuis, een school en een verzorgingshuis. Een medisch centrum, een kantoor voor een maatschappelijke instelling, en misschien zelfs een tolbrug. Aan de andere kant vloeien publieke, maatschappelijke en commerciële functies steeds meer in elkaar over. Ook maatschappelijk vastgoed wordt steeds meer een “Financial Asset”; een investering die rendement moet opleveren. En de economische regelgeving is al een flinke stap verder. Commercieel, sociaal, publiek vastgoed. Het maakt geen verschil. Kortom: Maatschappelijk vastgoed lijkt op iemand die lang in de schaduw van een grote boom heeft liggen dommelen, maar door een stevige snoeibeurt uit de schaduw en in het zonlicht komt. Stap voor stap deel gaat ze deel uitmaken van de “echte” economie en van de vastgoedmarkt. Met alle eisen die daarbij horen: transparantie, effectiviteit en efficiëntie. *Value for money!*

Hoog tijd dus om maatschappelijk vastgoed niet meer als een aparte categorie te beschouwen? Het enige dat echt telt, is immers het verdienmodel. Is er subsidie of overheidsgarantie? Liggen er

⁷² OESO (2004): Regulated market activities by the public sector.

⁷³ EC (2011): European semester of economic policy coordination. COM(2011) 400.

langlopende huurcontracten met een goede inflatiecorrectie? Is er sprake van een betrouwbare gebruiker? Welk rendement wordt gemaakt en wat zijn de risico's?

Maar, aan de andere kant: ook al lijkt dit zo logisch en zo onontkoombaar, willen we dit eigenlijk wel? Willen we vastgoed wel altijd als een Financial Asset zien? Als ik mijn garage aan de buurt ter beschikking stel om er spullen op te slaan, moet ik dan uitrekenen wat het *"maatschappelijk dividend op mijn vastgoedinvestering"* is? Moet er wel een *Level Playing Field* zijn tussen sociaal en commercieel? Waarom mogen sociale activiteiten niet gewoon voorrang krijgen? En moet rendement en het risico van vastgoed wel leidend zijn voor de beoordeling ervan? Als ik verliefd word op een huis koop ik het toch gewoon? Ook al is het eigenlijk een slechte investering. Gaat de drang naar efficiëntie niet ten koste van het wezen van maatschappelijk vastgoed? Gaat transparantie niet ten koste van de droom?

Wie het weet mag het zeggen. Maar zolang we het niet weten, pleit ik ervoor om maatschappelijk vastgoed te koesteren als het rommelhok van de vastgoedmarkt. Want is dat uiteindelijk niet het vastgoed waar we het meest aan hechten en dat niemand ons mag afnemen: ons eigen rommelhok?

Regionale samenwerking: ons voorland?

Ervaringen uit Regio Twente

Jan Kappers

Veel gemeenten zoeken momenteel naar mogelijkheden om de kosten van hun bedrijfsvoering te verlagen. De vele taken die bij gemeenten worden neergelegd vanuit de huidige stroom aan decentralisaties en de daarbij komende bezuinigingen, noodzaakt tot nog efficiënter werken en creatief zoeken naar 'hoe kan het goedkoper?'

In dit licht wordt ook gekeken naar (regionale) samenwerkingsverbanden op verschillende terreinen. De belastinginning gebeurt al op grote schaal gezamenlijk bij vele gemeenten, een aantal kleinere gemeenten heeft zelfs de complete ambtelijke organisaties al samengevoegd (BEL-gemeenten, Tubbergen-Dinkelland bijvoorbeeld). Ook worden er initiatieven genomen om op terrein van vastgoedmanagement meer samen op te trekken. In Utrecht zijn een achttal gemeenten inmiddels gestart met het bouwen van een gezamenlijke vastgoedmanagementorganisatie. Zelf ben ik als projectleider betrokken bij een soortgelijk proces in de regio Twente. In dit artikel neem ik u mee in de aanloop, het verloop van het proces en sta vooral stil bij de huidige stand van zaken. Dat dit een traject is waarbij ook vooral zaken als procesmanagement en 'Hoe werken veranderprocessen?' leerzaam zijn en veel aandacht verdienen, moge duidelijk zijn. Dit artikel belicht echter vooral de inhoud.

Aanleiding

Van oudsher leeft er in Twente een gezond samenwerkingsklimaat en zijn er op diverse vlakken warme banden tussen gemeenten in de Regio Twente. De samenwerking DIMPACT is in Twente ontstaan en als een van de eerste regio's werken we al enige jaren met een gemeenschappelijk belastingkantoor. Vanuit deze positie spreken de bestuurders van verschillende gemeenten elkaar vrijwel maandelijks om de bestaande en gewenste samenwerkingen te bespreken. Uit deze onderlinge contacten is de wens voortgekomen om ook op het terrein van vastgoedmanagement de samenwerkingsmogelijkheden te onderzoeken.

Uitwerking

Na een eerste verkenning (voorjaar 2012) is geconstateerd dat er de wens is tot en er een gezonde basis ligt voor samenwerking binnen het domein van vastgoedmanagement. Vijf gemeenten hebben daarop besloten te gaan samenwerken op gebied van vastgoedmanagement. Niet alleen vanuit kostenbesparingsoogpunt, maar ook inhoudelijk wenst men te groeien in ontwikkeling van het vastgoedmanagement. Om de opbrengst van de samenwerking concreter te maken en een advies te verkrijgen over in welke vorm deze samenwerking op langere termijn het beste gestalte zou kunnen krijgen, is een onderzoek gestart naar de huidige werkwijze, bestaande vastgoedportefeuilles en ambities bij de deelnemers. Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in elkaars situatie en het besef dat de

ambities ten aanzien van vastgoedmanagement gelijk liggen. Tevens vermoeden we dat er voordeel te behalen is wanneer we meer samen gaan doen. Dit voordeel ligt echter voor iedere gemeente anders: Bij de een meer op terrein van kostenbesparing, bij de ander meer op terrein van verbeteren van professionaliteit of een combinatie hiervan.

Op basis van deze constatering is een advies geschreven over hoe deze voordelen voor de deelnemers kunnen worden behaald. Hoewel de uitgangspositie en het voordeel voor iedere deelnemer anders ligt, is op verzoek van de bestuurders één basis samenwerkingsmodel ontwikkeld, waar deze samenwerking gestalte in zou moeten krijgen.

Twents Vastgoed Platform

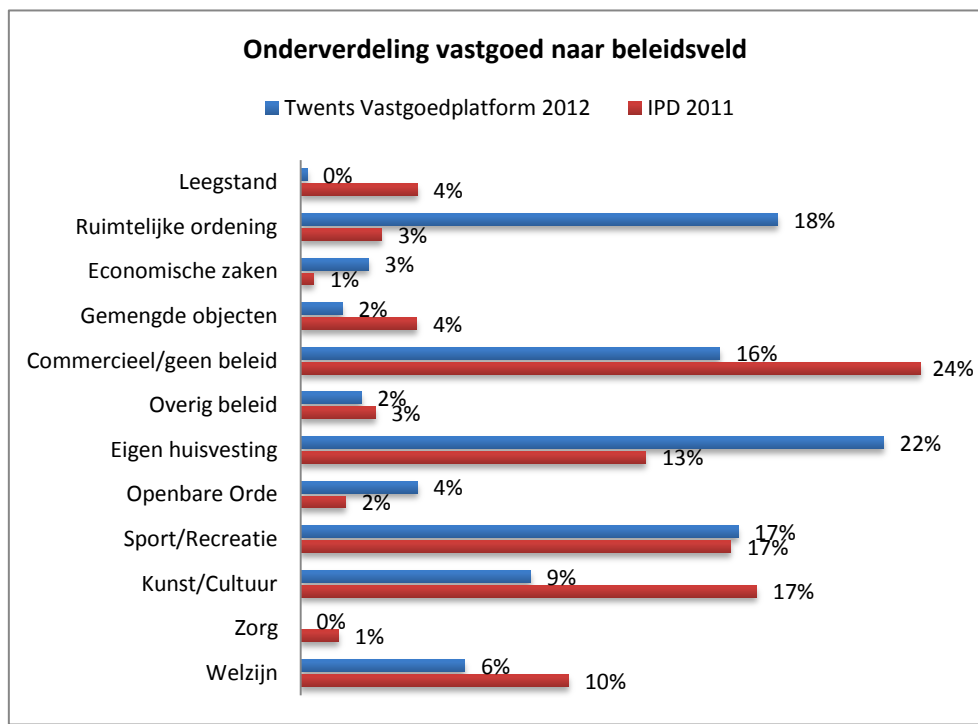
De vijf Netwerkstad Twente gemeenten hebben in oktober 2012 besloten om op het terrein van Vastgoedmanagement samen te gaan werken. Hiervoor is een project gestart met als doel om de samenwerking aan te zwengelen en dit per 1 januari 2014 in structurele vorm voort te zetten. Die 'structurele vorm' dient nog nader in te worden gevuld. Daarvoor is een onderzoek gestart en inmiddels een advies afgeven aan de bestuurders.

Dit betreft de gemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo en Oldenzaal.

Momenteel ligt het adviesrapport van de projectgroep ter besluitvorming bij de opdrachtgevers (de betreffende portefeuillehouders uit de colleges van B&W van de deelnemende gemeenten). Ten tijde van het schrijven van dit artikel is dus nog niets te zeggen over de daadwerkelijke besluitvorming.

Bevindingen

Totaal zijn 576 vastgoedobjecten met een geschatte totale vloeroppervlakte van 800.000 m² bvo geïnventariseerd. Dit laatste is geschat aangezien niet alle m² konden worden opgegeven. Hierin is geen onderwijsvastgoed meegenomen. Het juridisch eigendom en onderhoudsverplichting van deze gebouwen ligt vooral bij de schoolbesturen. De verdeling van het Twentse vastgoed over beleidsvelden verschilt niet veel van de landelijke cijfers uit de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van IPD (IPD-BVG). Grootste verschil wordt veroorzaakt door het zogenaamde 'strategische vastgoed' dat voor ruimtelijke ontwikkelingsdoeleinden bij de gemeenten in eigendom is. Niet alle deelnemers in de IPD-BVG laten dit vastgoed meelopen, terwijl in de Twentse inventarisatie dit wel door alle deelnemers is aangedragen.



Figuur 1: Onderverdeling vastgoed naar beleidsveld

Noot: In de IPD-BVG over 2011 namen 24 gemeenten deel, vanuit Twente wordt alleen door Enschede deelgenomen. De 'Twentse cijfers' zijn dus niet gevalideerd door IPD.

De inventarisatie van al het vastgoed van de deelnemers lijkt aan te tonen dat de vooronderstelling dat het beheren van een grotere portefeuille efficiënter is, bevestigd wordt. Vermindering van personele kosten en verlaging van uitgaven op onderhoud zijn hiervoor de eerst aanwijsbare mogelijkheden. Er is echter wel wat af te dingen op deze conclusie. Juist de kosten op onderhoud, en in mindere mate ook de personele inspanning voor beheer, zijn ook afhankelijk van de portefeuillekarakteristiek (grootte van panden, ouderdom, etc). De echte winst (op langere termijn) zien we vooral ontstaan door mogelijkheden in de regionale sturing op vastgoed: Het voeren van adequaat portefeuillemanagement kan veel besparingen opleveren. En door hierbij over de gemeentegrenzen heen te kijken, kan er aan regionale voorzieningenplanning en portefeuillemanagement worden gedaan bijvoorbeeld.

Gelijk aan de bevindingen in Twente, is ook in de IPD-BGV niet een eenduidige correlatie af te leiden tussen hoeveelheid te beheren vastgoed en aantal fte's. Met andere woorden: de IPD-gegevens tonen niet aan dat hoe groter de portefeuille is, hoe efficiënter het beheer kan worden gedaan. Daar zijn te veel andere factoren (portefeuillekarakteristiek, gemeentelijk organisatiewijze) op van invloed, dat

hiervoor aanvullend onderzoek nodig is. Tot nu toe is hier geen onderzoek naar verricht en tevens is de input van de deelnemers aan de IPD-BGV hiervoor niet volledig; niet alle deelnemende gemeenten geven aan hoeveel personeel zich met beheer bezig houdt bijvoorbeeld. Gezien de huidige ontwikkelingen in Nederland is het aan te bevelen hier wel op te gaan benchmarken, om nader onderzoek te kunnen plegen en data op dit vlak te verzamelen.

Een ander opvallend punt is dat niet alle informatie betreffende eenvoudig beschikbaar is bij de deelnemende gemeenten. Dit komt vooral doordat informatie in een aantal gevallen nog verspreid in de gemeentelijke organisatie aanwezig is, maar ook doordat simpelweg niet alles wordt geregistreerd. Gevolg hiervan is dat er geen integraal inzicht is in de kosten die eigendom van vastgoed met zich mee brengt.

Uitwerking

In Twente zijn vier K's benoemd, waarop alle samenwerkingsinitiatieven worden beoordeeld. Hierop worden voordelen verwacht. Deze vier K's zijn:

- verbetering van Kwaliteit;
- vermindering van Kwetsbaarheid;
- verlaging van Kosten en
- Kansen voor personeel.

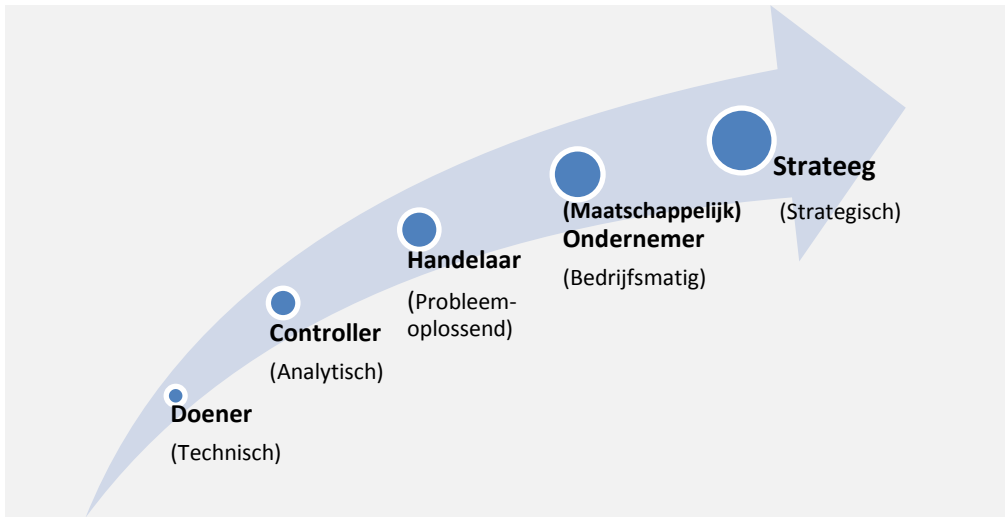
Op elk van deze aspecten is bekeken welke gevolgen een verdergaande samenwerking en mogelijke samenvoeging zou hebben voor de verschillende deelnemers in het Twents Vastgoed Platform.

Daarnaast is door de bestuurders meegegeven dat men niet een vrijblijvend iets wil creëren, maar een *basismodel* van samenwerking wil ontwikkelen waarmee direct al voordelen op de vier K's zouden kunnen worden behaald.

Deze uitgangspunten hebben geleid tot een advies waarin op basis van de inventarisatie is aangenomen dat samenwerking voordeel zou kunnen opleveren, maar dat deze nog niet kan worden gekwantificeerd. Vervolgens is dit nader uitgewerkt in een samenwerkingsmodel, waarbij bij alle benoemde gezamenlijke activiteiten de gevolgen voor de vier K's zijn aangegeven. Hierbij is per gemeente ook ingegaan op de lokale situatie, gevolgen en mogelijkheden die worden gezien indien men besluit aan te haken op het gezamenlijke model. Op basis hiervan kan iedere deelnemer zelf besluiten op welke onderdelen en in welk tempo men de samenwerking in de gezamenlijke organisatie vorm wil geven.

Gezamenlijke ambitie

Op basis van het adviesrapport en het beschreven model hebben bestuurders vastgesteld dat men de gezamenlijke ambitie deelt om op niveau 4 van het model van Joroff (zie hieronder) te willen opereren: als 'Maatschappelijk Ondernemer' (zoals dat in Twente is genoemd).



Figuur 2: Model Joroff (1993)

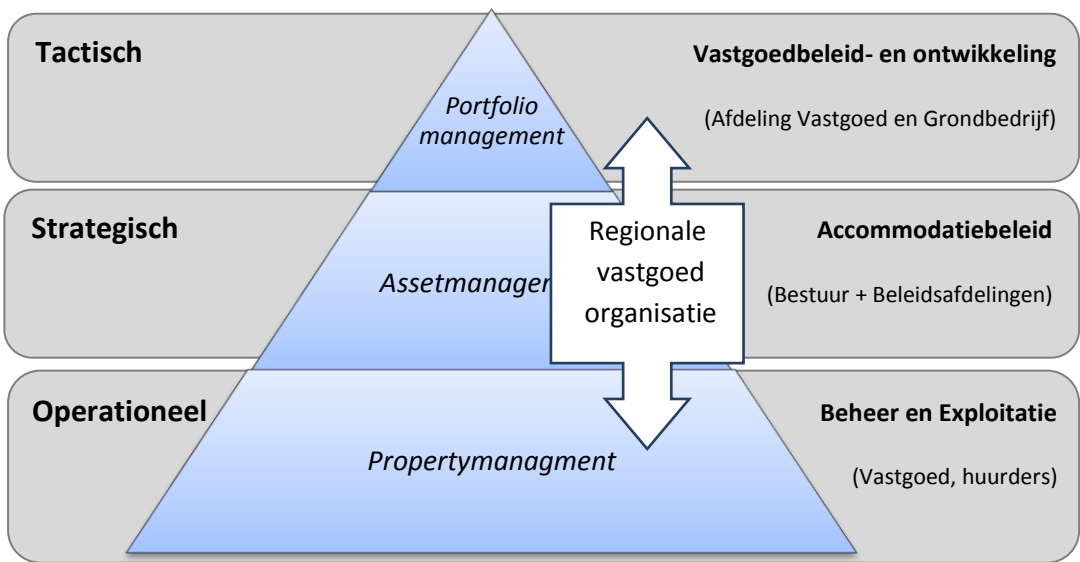
Daarbij realiseren we ons dat dit op dit moment nog niet voor alle deelnemers mogelijk is. Maar om deze ambitie in te vullen is er wel een transitieplan per deelnemer opgesteld. In het najaar van 2013 worden de consequenties (uitgedrukt in de vier K's) van het samenwerken in een organisatie op niveau 4 verder uitgewerkt.

In het transitieplan wordt door iedere deelnemer aangegeven op welke wijze en op welk moment zij de samenwerking wil gaan starten op basis van de volgende benoemde vastgoedmanagementtaken:

- **Technisch beheer**
Betreft onder andere plannen, voorbereiden en (laten) uitvoeren van onderhoudsactiviteiten, gebouweninformatie op orde houden, inkooptrajecten, verbouwingen uitvoeren.
- **Financieel beheer**
Overzicht van kosten en inkomsten integraal inzichtelijk, meerjaren exploitatie inzichtelijk, huurprijsberekeningen, voeding en overleg met gemeentelijke begroting&control-cyclus.
- **Verhuurmanagement**
Opstellen, beheer en controle huurovereenkomsten, jaarlijkse indexering huurprijzen, inning huurpenningen, relatiebeheer met huurders/gebruikers, etc.

- **Portefeuillemanagement**
Het adviseren van de deelnemers ten aanzien van vastgoedsturing en – keuzes.
- **Makelaarsdiensten**
Aan- en verkopen van vastgoed, taxaties e.d.
- **Projectmanagement**
Leveren van bouwmanagers, voorbereiding van nieuw- en verbouwplannen of namens de deelnemers optreden als opdrachtgever naar de projectteams bij nieuwbouwprojecten.

Feitelijk dus vooral vastgoedmanagement activiteiten. Deze activiteiten bevinden zich op verschillende niveaus en ondersteunen de meer tactische en strategische processen bij de deelnemers zelf. Anders weergegeven kan dit als volgt worden verbeeld:



Figuur 3: Positie regionale vastgoedorganisatie in de vastgoedkolom

In bovenstaande figuur is weergegeven waar op dit moment de regionale vastgoedorganisatie zich zou kunnen manifesteren en waar haar taken dan zullen liggen: in deels operationele en tactische processen. Naar onder toe liggen er samenwerkingsmogelijkheden voor (facilitaire) exploitatie van vastgoed zoals organisaties als Acress en SRO dit bijvoorbeeld al verzorgen voor meerdere gemeentes. Vooralsnog wordt dit niet tot het taakgebied van de regionale vastgoedorganisatie gerekend. Naar

boven toe in de piramide wordt zoals al opgemerkt wel groei geambieerd: bestuurders hebben grote behoefte om op strategisch niveau geholpen te worden bij het nemen van vastgoedbeslissingen.

Planning

Zoals in het kader is aangegeven, is het de bedoeling om per 1 januari 2014 de samenwerking in een structurele vorm voort te zetten. De vraag is uiteraard in welke vorm we dat gaan doen in Twente en welke deelnemers gaan daar in participeren? Daar is nu nog niets over te zeggen, anders dan dat dit soort processen tijd nodig hebben en draagvlak op bestuurlijk en ambtelijk vlak essentieel is.

Besluitvorming is over de voortgang is voorzien in december 2013, waarbij de colleges en mogelijk ook gemeenteraden van de deelnemers zullen worden betrokken.

Leerpunten voor Twente en dus ook voor u

Afsluitend nog enige ervaringen en lessen die inmiddels kunnen worden opgetekend:

1. Verzamelen van gegevens en inkijk in de kosten van vastgoed leert ons dat vastgoed een factor van belang is in de totale financiële huishouding van de gemeenten en daarmee een belangrijke asset vormt waarbij goede sturing noodzakelijk is.
2. Er kan wel degelijk bezuinigd worden op de kosten van vastgoed: Efficiënter vastgoedmanagement is mogelijk op onderhoudskosten, maar ook op de personele handlingskosten. De echte winst ligt echter in het voeren van portefeuillemanagement en gezamenlijke voorzieningenplanning.
3. Niet alles kan tot in detail van te voren duidelijk zijn: indien de wil tot samenwerking er is en de meerwaarde samen wordt onderkent, moet je ook de stap willen/durven zetten om er samen voor te gaan.
4. Landelijk gezien is er nog te weinig cijfermateriaal beschikbaar en onderzoek gedaan ten aanzien van beheer van gemeentelijke vastgoedportefeuilles om daar conclusies uit te kunnen trekken.
5. Op lokaal niveau blijkt dat besparingen niet altijd in beeld kunnen worden gebracht omdat er eenvoudigweg geen 'nul-situatie' bekend is.

Kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed

Eenheid in verscheidenheid: een veldverkenning

Jan Veuger en Ad Kil

Lectoraten - als onderdeel van een kenniscentrum – hebben inmiddels hun weg gevonden in het HBO onderwijs. De veronderstelling zou kunnen zijn dat daarvoor specifieke formats beschikbaar, zijn maar die aanname is te snel getrokken. Omdat lectoraten inspelen op de actualiteiten van de maatschappelijke behoefte aan nieuwe praktijkkennis is het inrichten en organiseren daarvan veelal maatwerk. Immers, het gaat om het creëren van maatschappelijk nuttige en passende kennis en niet om het herorganiseren van bekende leerinhouden die in het onderwijs gebruikt worden. Daarvoor is het dus nodig te weten wat nu en straks nuttig is om de kennisproductie, de transitie van het onderwijs en naar het maatschappelijke aanbod goed te kunnen ontwerpen en uitvoeren. Daarmee is ook het innovatie karakter van een lectoraat aangegeven. In dit artikel spreken over een lectoraat in *Maatschappelijk Vastgoed*. Dat is een relatie nieuw kennisgebied en vanuit onderwijsperspectief dus van belang nieuw verworven kennis naar het onderwijs optimaal kan plaatsvinden om de vastgoedprofessional 2.0 op te leiden.

We rapporteren in dit artikel onze veldverkenning naar de stand van zaken van kenniscentra (maatschappelijk) vastgoed in Nederland en België, naar kenmerken, financiering en onderlinge verbanden. Vanzelfsprekend kijken we ook naar de vraag of de verscheidene lectoraten maatschappelijk vastgoed binnen kenniscentra van hogescholen flexibel en marktvolgend zijn, een voorwaarde die we hierboven al formuleerden.

Allereerst staan we kort stil bij de basisbegrippen zoals: wat is kennis, wat is dan een kenniscentrum, over welke soort kennis hebben we het en wat is de plaats van HBO-kennis in het onderwijs bestel. Daarna bespreken we kort de resultaten van onze enquête die we gehouden hebben met het oog op deze inventarisatie aan de hand van criteria die we aan de literatuur ontleen.

Over welk soort kennis hebben we het?

Vanwege het pragmatische karakter van dit artikel gaan we hier voorbij aan kennistheoretische overwegingen en kiezen voor een benadering die verder gaat dan de opvatting dat kennis vooral wetenschappelijk kennis zou zijn. We zien definities van deze opvatting bijvoorbeeld terug bij een tamelijk willekeurig gekozen auteur: *‘... kennis is ... het geheel van overtuigingen en inzichten die door wetenschappelijk onderzoek verkregen worden in de samenleving’ ... dat is vastgelegd in documenten of in de samenleving aanwezig is ... en dat doorgroeit door verder onderzoek en wijzigt door nieuwe inzichten* (Kuypers, 1977).

Onder invloed van de opkomst van de wetenschapsdiscipline Human Resource Development is het leren van volwassen en bedrijfsopleidingen meer centraal komen te staan (Knowles, Holton et al., 1998). Dat heeft geleid tot een meer pragmatische opvattingen over kennis en het zoeken naar

toepasbaarheid en vertaling daarvan in acties vooral voor organisaties. Zo wint de opvatting dat kennis een te verwerven vermogen is om weten en toepassen te kunnen integreren, veld: kennis als bekwaamheid (Kessels, 1999). Anderen koppelen een dergelijke opvatting aan de ontwikkeling van het denkvermogen. Kennis is daarbij steeds aan veranderingen onderhevig door inzicht, informatie, wijze van inhoudelijke evaluatie en integratie van persoonlijk vermogen en waarden die afhankelijk zijn van positie, omvang en bezit (Hardjono, 1995). Kennis wordt zodoende gezien als een geheel van onder meer betekenissen, begrippen, vaardigheden en werkwijzen die als waarheid worden gezien en bepalend zijn voor een richting waarin gehandeld wordt. Dat deze kennis in organisaties gemanaged moet worden om de *'individual knowledge'* naar de zogenaamde *'firm-specific knowledge'*, om te zetten, is dan de logische vervolgstap. Zo ontstaat kennismanagement als regelprincipe voor kennisvermogen: het omzetten van informatie naar beslissingen, voorspellingen doen en aan de door oefening verkregen informatie waarde toevoegen. (Weggeman, 1997, 2000). Het competentiegericht onderwijs, zoals dat in het HBO, - als broedplaats voor practitioners - is geïntroduceerd, is een uitwerking van dergelijke opvattingen over kennis. Het is ook niet verwonderlijk dat dit ook doorklinkt in het ontwerp van de lectoraten.

De discussie dat daarmee ongemerkt principes van volwassen-leren en werkplekleren geïntroduceerd worden die contextueel en onderwijspsychologisch niet aansluiten bij dat van studentleren, evenals de repercussies die dit heeft op enerzijds het onderwijs en stages en anderzijds op de nieuw geïntroduceerde onderzoekslijn, en de kritiek van het bedrijfsleven op de slechte aansluiting op de praktijk, laten we hier voor wat het is.

Wat is een kenniscentrum?

In het gewone taalgebruik lijkt een kenniscentrum eenvoudig te begrijpen. Iets als een middelpunt waar basisonderdelen zich wisselen met andere basisonderdelen en dat dan voor een specifieke context. Veel vakantiegegers op het Griekse eiland Kos bezoeken de ruïnes van de artsenschool van Hippocrates. Hij is meestal bekend als de ontwerper van de artseneed, maar dat is niet zijn belangrijkste bijdrage aan de ontwikkeling van de geneeskunde. Hij was de grondlegger van de opsplitsing van een zelfstandige geneeskunde uit de natuurfilosofische benadering. Daarna kon de geneeskunde zich ontwikkelen. Rondlopend door de ruïnes kan de toerist zich zo een kenniscentrum voorstellen: veel 'dokters' die met de zieke patiënten bezig waren. Vanuit verschillende disciplines, met elkaar en door elkaar leerden, kennis produceerden, uitwisselden en vastlegden, en altijd mooi weer Dat zou een voorbeeld kunnen zijn van het archetype van een kenniscentrum, hoewel het hier veel romantischer is weergegeven dan in de historie beschreven wordt. Het voorbeeld van de angstpatiënt die in een slangenkuil gegooid word om van zijn angsten af te komen, relateert het eerder geschetste romantische beeld snel!

Er zijn pogingen ondernomen om te komen tot een definitie van wat tegenwoordig genoemd wordt: een kenniscentrum. Een kenniscentrum is eigenlijk nauwelijks omschreven of gedefinieerd en niet systematisch te onderscheiden of af te bakenen. Dat is de conclusie van een inventariserend onderzoek naar kenmerken en groei van het aantal kenniscentra in Nederland (Ketting, 2002). Richtinggevende vragen in zijn onderzoek waren:

- wat is een kenniscentrum
- welke kenniscentra zijn er
- welke kenniscentra zijn er en welke in oprichting
- welke kenniscentra worden medegefinancierd door de overheid
- welke motieven zijn er om kenniscentra op te richten
- wat is de aard en omvang van kenniscentra
- hoe verhouden de kenniscentra zich onderling
- welke ontwikkelingen doen zich voor in het veld van kenniscentra

Hoewel deze studie gedateerd is bevat deze voldoende elementen om op door te werken. In 2002 was zijn stipulatieve definitie van een kenniscentrum:

‘Een kenniscentrum is een organische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema’s en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis elders beschikbaar te stellen, met als doel externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis te kunnen laten vinden. Een gespecialiseerde website is hiervoor een gebruikelijk medium.’

We zouden deze nu als volgt modificeren, zo men wil moderniseren:

‘Een kenniscentrum is een organische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft gefundeerde kennis over specifieke thema’s en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis te generen, om te zetten in onderwijsproducten en tevens elders beschikbaar te stellen, met als doel diverse kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel, effectief en toegankelijk te kunnen laten vinden, toe te kunnen passen of te kunnen bewerken.’

HBO-kennis, kenniscentrum en onderzoek in het onderwijsbestel

Ontwikkelingen van kenniscentra en de opkomst van lectoraten heeft de inbedding van toegepast onderzoek (applied research) mogelijk gemaakt. De vraag die zich stelt is hoe dit alles te positioneren. De adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid stelde al geruime tijd geleden dat de onderzoeksfunctie van hogescholen dient bij te dragen aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Dit zou bereikt kunnen worden door zorg te dragen voor geschoold personeel getraind in ontwerp- en ontwikkelactiviteiten en het ondersteunend oplossen van concrete problemen uit de beroepspraktijk (Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid en de Onderwijsraad, 2001, 2005).

In bovengenoemd rapport uit 2005 sluit men aan bij de indeling van Stokes bij het bepalen van het type kennis en onderzoek voor het hoger (Stokes, 1996). Stokes gaat verder dan de tweedeling fundamenteel of toegepast maar zoekt ook naar de één-én varianten. Dat doet hij door twee dimensies te combineren: is onderzoek gericht op fundamenteel begrip of niet?, met de dimensie: is onderzoek gericht op een praktische toepassing. Zo formuleert hij vier onderscheiden types en illustreert dat in kwadranten met een aansprekende titel:

		Toepassingsgericht	
		Nee	Ja
Gericht op fundamenteel begrip	Ja	Fundamenteel onderzoek (Bohr)	Fundamenteel onderzoek voor toepassing (Pasteur)
	Nee	Verzamelen en systematiseren van informatie (Peterson)	Toegepast onderzoek (Edison)

Figuur 1: De Pasteurs Kwadrant (Stokes, 1996, bew. Ad kil)

Het beleid voor kennis en onderzoek op HBO niveau is: *toegepaste kennis en onderzoek*, het zogenaamde *Edison kwadrant*. Het gaat dus om kennis die gericht is op toepassing in de praktijk en die niet gericht is op fundamenteel begrip. Deze kennis moet bovendien waarde toevoegen aan de maatschappij, wat we later *valorisatie* zijn gaan noemen (Nowotny, Scott et al., 2001). Een grote verwarring in Nederland is nu nog dat de term *applied science*, toegepast onderzoek te weinig gedifferentieerd wordt naar het onderwijsniveau. Het onderscheid is tussen het Pasteurs-kwadrant en het Edison-kwadrant wordt niet altijd helder gecommuniceerd. Het onderscheid en verschil tussen wetenschappelijk toegepast onderzoek op de universiteit (WO) en – wat we hier nu maar noemen – praktisch toegepast onderzoek op de hogeschool (HBO) is zinvol en functioneel, maar groot. De inbedding door het ATW van onderzoeksactiviteiten van hogescholen is juist te zien als een positionering om haar niet-competitief te maken met betrekking tot universitair onderzoek. Dit spanningsveld als geheel zal een meerwaarde kunnen geven door samenwerking en complementariteit (Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid en de Onderwijsraad, 2006). Zo gezien is het slordig taalgebruik de hogeschool te betitelen als het instituut voor applied science oorzaak van de genoemde verwarring.

Hogeschool onderzoek dient dus gepositioneerd te worden in de kennisinfrastructuur. Van der Vos et al. geven voor de onderzoeksfunctie zeven typeringen (Van der Vos, Borgdorff et al., 2007):

1. onderzoek is geworteld in de beroepspraktijk;
2. is praktijkgestuurd en richt zich op strategische vragen op langere termijn;
3. wordt vormgegeven binnen een scala van organisatorische verbanden van lectoraten en onderzoekcentra;
4. is methodologisch verantwoord en gebonden aan de toepassingscontext;
5. kent een sterke verbinding met andere activiteiten van het hoger beroepsonderwijs;

6. kenniscreatie en –circulatie vindt plaats binnen duurzame netwerken met externe partijen;
7. is gevarieerd.

Deze typeringen zijn uiterst bruikbaar voor de inrichting en uitwerking van een kenniscentrum.

Kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed in Nederland en België: exploratief onderzoek

Dit onderzoek is geïnitieerd door de lector Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen. Doelstelling is een beeld te krijgen van kenniscentra en ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De uitgebreide vragenlijst is onder meer gemaakt met behulp van de zeven vragen van Ketting die we hierboven bespraken. Deze vragenlijst is verzonden aan de lectoraten (maatschappelijk) vastgoed. Er zijn in eerste instantie veertien kenniscentra vastgoed gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Twaalf daarvan bleken relevant bleken te zijn.

Deze rapportage is op die onderdelen van de vragenlijst die we relevant voor een kort verslag binnen de context van deze publicatie vonden. De resultaten van die onderdelen zijn (thematische) kwalitatief geanalyseerd. We bespreken onze analyse aan de hand van de volgende thema's:

- kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed verbreden zich langzaam maar zeker
- deze kenniscentra doen waar ze voor in het leven geroepen zijn
- maatschappelijke verankering blijkt uit vragen uit de maatschappij: resultaten tellen
- interessante overlap en diversiteit van de centra: het hele kennisveld wordt bestreken

Kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed verbreden zich langzaam maar zeker

De overgrote meerderheid van de respondenten ziet zichzelf als kenniscentrum en maakt als afdeling deel uit van een grotere eenheid. Deze kenniscentra opereren vanaf 2007, met 2012 als meest recente startdatum. Zij zijn vooral ontstaan in de periode 2009-2012 en daarmee zijn de kenniscentra relatief jong. De kenniscentra zijn vooral ontstaan als een nieuwe eenheid en in vier van de tien situaties, door samenvoeging van kenniskring en lectoraten, start op een thema en bundeling van bestaande lectoraten. De kenniscentra zijn vrijwel niet door een naamsverandering ontstaan. Binnen de kenniscentra zijn gemiddeld 10 docenten en onderzoekers werkzaam waarbij de verschillen in aantal medewerkers – van 1 tot 30 – en de verdeling in fulltime-equivalent groot is. Conclusie kan zijn dat kenniscentra vooral zijn ontstaan door nieuwe initiatieven en bundelingen van krachten.

Kenniscentra doen waar ze voor in het leven geroepen zijn

De voornaamste functies van de kenniscentra zijn kennisontwikkeling door middel van eigen onderzoek en het beschikbaar stellen van kennis aan derden, gevolgd door kennis verzamelen, ordenen en het actief bijeenbrengen van vraag en aanbod van kennis. Activiteiten als het uitvoeren van eigen onderzoek, organisatie van symposia, workshops en congressen zijn de belangrijkste

activiteiten van de kenniscentra. Verder zijn zij ondernemend op het gebied van productontwikkeling als methodieken, handleidingen en training manuals, scholingen en/of trainingen. Ruimtelijke ordening is de belangrijkste sector van het overheidsbeleid waarin de kenniscentra werkzaam zijn gevolgd door economische zaken en onderwijs en in mindere mate volkshuisvesting, milieu, verkeer en water en waterstaat.

De conclusie kan zijn dat deze kenniscentra doen waar ze voor in het leven geroepen zijn.

Maatschappelijke verankering blijkt uit vragen uit de maatschappij: resultaten tellen

De voornaamste financieringsbron voor kenniscentra is het bedrijfsleven. In mindere mate en onderling vergelijkbaar zijn dit het Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, de provinciale of lokale overheid en andere geldstromen als bijvoorbeeld de RAAK stimuleringsregeling. Het karakter van de financiering van de kenniscentra bestaat vooral uit structurele subsidie en betalingen voor geleverde (kennis)producten. Vooral het bedrijfsleven, lagere overheden en onderwijsinstellingen zijn de belangrijkste afnemers van de door de kenniscentra beschikbaar gestelde kennis. In mindere mate geldt dit voor de rijksoverheid, organisaties van professionals en algemeen publiek. De resultaten van de werkzaamheden worden afgemeten aan de omvang van gespecialiseerde kennis in- en extern, het aantal gefinancierde opdrachten, de uitkomsten van de evaluaties door afnemers van producten en het aantal deelnemers op de door de kenniscentra georganiseerde bijeenkomsten. De kenniscentra beoordelen de resultaten van de werkzaamheden over de afgelopen drie jaar zelf als boven verwachting en min of meer verwacht aan het begin van de periode.

De conclusie kan zijn dat de maatschappelijke verankering uit vragen uit de maatschappij blijkt. Men heeft er geld voor over en de resultaten tellen.

Interessante overlap en diversiteit van de centra: het hele kennisveld wordt bestreken

In de kenniscentra wordt er structureel samengewerkt met gemiddeld circa 3 tot 4 andere kenniscentra op hun kennisgebied. Bij de kenniscentra bekende aanverwante kenniscentra is er een bepaalde mate van overlap, maar bij een verdieping in de verschillende beleidsterreinen lijkt het meer complementair te zijn.

Het lectoraat *Vastgoedeconomie* aan de Hogeschool van Amsterdam focust zich bijvoorbeeld op economische technologie, duurzaamheid en gebiedsontwikkeling terwijl de focus bij de Hogeschool van Rotterdam ligt op maatschappelijk vastgoed vanuit bedrijfseconomie. Bij de Hanzehogeschool Groningen ligt de focus op de bedrijfskundige benadering van maatschappelijk vastgoed waarmee het complementair is aan het lectoraat in Rotterdam.

Het lectoraat *Vernieuwd vastgoedbeheer* aan de Hogeschool van Utrecht is ook complementair aan het lectoraat *Nieuwe cultuur in de bouwketen* van de Hogeschool van Utrecht. Dit evenals innovatie van bouwprocessen door Avans.

Het lectoraat *Brainport* van Fontys richt zich meer op leegstands-, verouderings- en overaanbodproblematiek en Saxion – lectoraat *Duurzame ontwikkeling van de leefomgeving* - op een duurzame ontwikkeling van de leefomgeving. Daarmee kennen beide een overlap met andere lectoraten. De Belgische hogescholen als KAHO, Artesis en Gent richten zich vooral op vastgoedmanagement vanuit en in combinatie met het vakgebied bouwkunde. Van structurele samenwerking tussen de onderzochte kenniscentra is (nog) geen sprake.

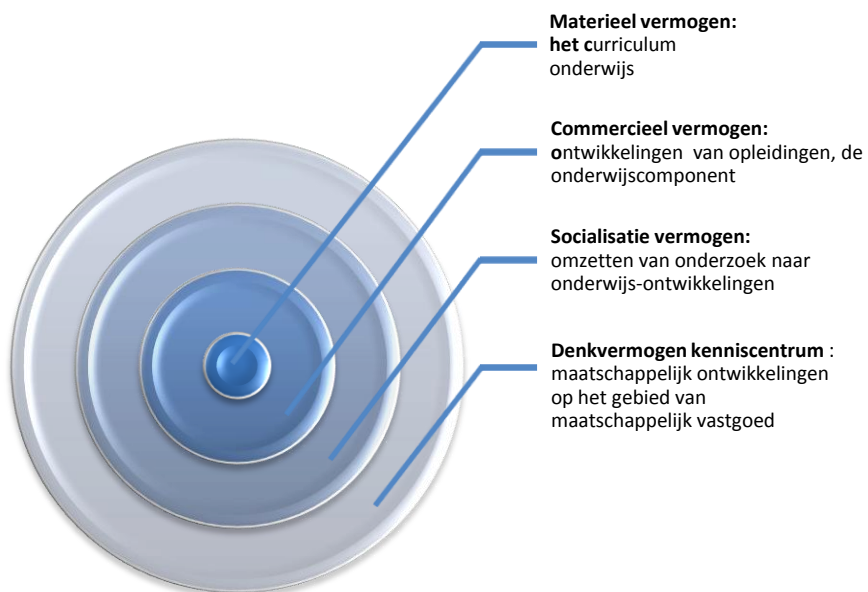
In de opinie van de verschillende kenniscentra is de benaming kenniscentrum - niet bedoeld als kennisnetwerk of kennisplatform - uitsluitend gerechtvaardigd als minimaal de functie wordt vervuld van het beschikbaar stellen van kennis aan derden en kennisontwikkeling door eigen onderzoek. Deze functie wordt gevolgd door kennis verzamelen en ordenen (bibliotheek- en documentatiefunctie), kennisbemiddeling door het actief bijeenbrengen van vraag en aanbod van kennis, kennis geschikt maken ten behoeve van de doelgroepen en kennisverspreiding.

De conclusie kan zijn dat er een interessante overlap en diversiteit van de centra is en het hele kennisveld wordt zo bestreken.

Samenvatting en conclusies

Een kenniscentrum Maatschappelijk Vastgoed is te omschrijven als een organische eenheid, die primair en minimaal tot taak heeft toegepaste kennis over specifieke thema's en doorverwijzingen naar gerelateerde kennis over maatschappelijk vastgoed elders beschikbaar te stellen, toegepaste kennis over specifieke thema's te genereren en publiceren en door te verwijzen naar gerelateerde kennis over maatschappelijk vastgoed. Dit met als doel in- en externe kennisvragers, die deze kennis voor praktische doeleinden behoeven, actief, snel en effectief de betreffende kennis te laten vinden via allerlei communicatiekanalen.

Een kenniscentrum Maatschappelijk Vastgoed kan dan ook gezien worden als een verbindend geheel door fascinatie voor maatschappelijk vastgoed die een bovennatuurlijke glans geeft voor de betrokkenen van dit kenniscentrum. We kunnen een analogie maken met het *Vierfasenmodel van waardeontwikkeling* van Hardjono (Hardjono, 1995) en die als volgt illustreren:



Figuur 2: denkvermogen en waardeontwikkeling van het kenniscentrum maatschappelijk vastgoed

Als dit het ideaaltypische model is, hoe is het dan in de praktijk? Dit exploratief onderzoek is bemoedigend. We concluderen dat kenniscentra Maatschappelijk Vastgoed zich langzaam maar zeker verbreden, dat ze doen waar ze voor in het leven geroepen zijn, dat er sprake is van een maatschappelijke verankering, wat blijkt uit vragen uit de maatschappij: resultaten tellen (overheid en bedrijfsleven heeft er geld voor over!), en er is een interessante overlap en diversiteit van de centra: het hele kennisveld wordt bestreken.

Een onderbelicht aspect van ons onderzoek is in hoeverre deze maatschappelijk gewenste activiteiten precies vertalen in onderwijsinhoud en –praktijk. Men zou ons kunnen verwijten dat we vooral een analyse hebben verricht op grond van zelfrapportage en dat die vooral externe georiënteerd was. We zijn er daarvan bewust, maar men moet ergens beginnen. Bovendien is deze rapportage slechts gebaseerd op enkele onderdelen van onze vragenlijst. Vervolgrapportage geeft ook andere inzichten, overzichten en relaties.

Vervolgonderzoek zou naar onze smaak ook moeten gaan over de transfer naar de onderwijspraktijk met wellicht als speciale focus de didactische spanning van volwassen-leren naar studentleren. Oppervlakkig zou men kunnen redeneren dat dit de wereld op zijn kop is: van buiten naar binnen redeneren. Naar onze mening sluiten we met een dergelijk vervolgonderzoek precies aan met een belangrijk uitgangspunt in de huidige onderwijspolitiek: het bevorderen van valorisatie door de onderwijsdidactiek te innoveren.

Bronnen

- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid en de Onderwijsraad (2001). *Hogeschool van Kennis. Kennisuitwisseling tussen beroepspraktijk en hogescholen*. Rijswijk: AWT.
- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid en de Onderwijsraad (2005). *Ontwerp en ontwikkeling. De functie en plaats van onderzoeksactiviteiten in hogescholen*. Rijswijk: AWT.
- Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid en de Onderwijsraad (2006). *Titulatuur en onderzoek in het HBO. Brief aan de Staatssecretaris van OCW*. Rijswijk: AWT.
- Gruis, V. (2009), *Kansen van co-creatie: samenwerken bij woning renovatie*. Utrecht: Hogeschool van Utrecht.
- Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Proefschrift. Deventer: Kluwer.
- Hogeschool Rotterdam (2012), *Onderzoeksprogramma Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hogeschool Rotterdam*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Kessels, J.W.M. (1999). Het verwerven van competenties: kennis als bekwaamheid. *Opleiding & Ontwikkeling*, Vol. 1/2-1999 - 7-11.
- Ketting, E. (2002). *Kenniscentra in Nederland. Een inventariserend onderzoek naar kenmerken en groei van het aantal kenniscentra*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Knowles, M.W., Holton, E.F., & Swanson, R. (1998). *The Adult learner* (5th ed.). Woburn: Butterworth & Heinemann.
- Kuypers, K. (1977), *Encyclopedie van de filosofie*. Amsterdam: Elsevier.
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. London: Polity Press.

- Poell, R. & J. Kessels (2011), *Handboek Human Resource Development: organiseren van het leren*. Houten: Bohn Staflén van Loghum.
- Stokes, D.E. (1997), *Pasteur's quadrant: basic science and technological innovation*. Washington DC: Brookings Institution press.
- Van der Vos, J., Borgdorff, H., & Van Staa, A.L. (2007). *Kennis in Context*. Den Haag: HBO raad.
- Veuger, J. (2012), *Barometer maatschappelijk vastgoed: onderzoeken en visie*. Assen: Van Gorcum.
- Veuger, J. (2012), *Lectoraat Maatschappelijk vastgoed: Focus op waardedenken en waardensturen van maatschappelijk vastgoed*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.
- Vlak, A.L.M., (2011), *Maatschappij en vastgoed bevrijd uit de Gordiaanse knoop. Een nieuwe logica voor de inzet van vastgoed voor maatschappelijke doelstellingen*. Rede. Rotterdam: Hogeschool van Rotterdam.
- Vos, J., H. Boirgdorff & A. van Staa (2007), *Kennis in context: onderzoek aan hogescholen*. In Thema, nr. 5. Dordrecht: Thema hoger onderwijs.
- Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Organiseren met kennis*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M.C.D.P. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M.C.D.P. (1997), *Kennismanagement: inrichting en besturing van de kennisintensieve organisaties*. Vierde druk. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M.C.D.P. (2006), *Kennismanagement: de praktijk*. Vijfde druk. Schiedam: Scriptum.

De VoC voor maatschappelijk vastgoed

Klein beginnen

Marc van Leent

Het grootste deel van het maatschappelijk vastgoed is gerealiseerd in het naoorlogse Nederland. De zorg voor het maatschappelijke domein werd toevertrouwd aan lokale instituten voor onderwijs, welzijn, zorg enzovoort. Die instituten claimden vervolgens hun 'eigen' gebouwen, die ze in een groot aantal gevallen zelf gingen beheren. Op die manier zijn het eigendom en de exploitatie van het maatschappelijk vastgoed sterk gefragmenteerd. Dat hoeft geen probleem te zijn, vergelijk het eigen woningbezit, maar dat is het in dit geval wel. Er komen grote problemen op het maatschappelijk vastgoed af. Wie gaat die voor ons oplossen? De oplossing zal niet van Den Haag komen, maar van wie wel? In dit essay wordt de Voorzieningen Coöperatie (VoC) als troubleshooter gepresenteerd; een soort woningcorporatie, maar dan voor maatschappelijk vastgoed.

Overvloed

Wat zijn eigenlijk die problemen? Op de eerste plaats betreft dat de overvloed aan maatschappelijk vastgoed waarvan de omvang slechts langzaam tot ons doordringt. Anders dan in de kantorensector vertaalt deze overvloed zich niet in zichtbare leegstand. Het is vooral de lage bezetting die kenmerkend is voor het maatschappelijk vastgoed. Door Bouwstenen van Sociaal is berekend dat de reguliere bezetting van een basisschool niet meer dan 15% bedraagt uitgaande van een potentiële beschikbaarheid van 16 uur per dag gedurende 365 dagen. Voor veel andere maatschappelijk vastgoed geldt dat het gebruik nog lager ligt. Laten we ons realiseren dat onder invloed van de voortschrijdende 'extramuralisering' (zie kader) van de maatschappelijke dienstverlening dit overschot alleen maar groter zal worden. De lage bezetting is niet alleen uit oogpunt van doelmatigheid en duurzaamheid ongewenst, ook vanuit het sociale perspectief; in een leeg gebouw valt er immers weinig te ontmoeten.

Extramuralisering

Extramuralisering is een begrip dat we uit de zorg kennen. Het staat voor de verschuiving van zorgactiviteiten van het institutionele naar particuliere domein. Veel meer dan vroeger wordt zorg (cure en care) buiten de muren van het instituut aangeboden. Dat vinden de mensen doorgaans fijner en bovendien zijn de kosten lager. Deze extramuralisering vindt in wezen in alle maatschappelijke sectoren plaats. Of het nu gaat om werken, winkelen of leren, in vrijwel alle sectoren vinden minder activiteiten plaats binnen de muren van het 'instituut'. Zelfs in het gevangeniswezen is deze trend waarneembaar; gedetineerden zitten tegenwoordig met een enkelband thuis!

Dat brengt ons op het tweede probleem. Als mensen hun huis uit gaan, willen ze iets beleven dat ze thuis niet vinden. Ze willen mensen ontmoeten, die ze in hun directe woon- of werkomgeving niet tegenkomen. Veel maatschappelijk vastgoed voldoet niet aan die eisen. Dit vastgoed is in de beste functionalistische tradities gerealiseerd. Het vastgoed is sober en doelmatig : je kan er goed leren, werken of sporten, maar veel meer heeft het niet te bieden.

Er is - resumerend - veel teveel maatschappelijk vastgoed en het vastgoed dat we hebben sluit onvoldoende aan bij de eisen van vandaag. Het vastgoedmanagement staat derhalve voor een enorme, tweeledige opgave.

1. Op de eerste plaats dient een groot deel van het maatschappelijk vastgoed herbestemd te worden; gelet op de (duurzaam) afnemende vraag naar kantoren en winkels, zal die nieuwe bestemming vooral in het wonen gezocht moeten worden.
2. Op de tweede plaats dient het resterende vastgoed opgewaardeerd te worden tot veelzijdige en gastvrije knooppunten van (maatschappelijke) dienstverlening.

Wie gaat deze enorme transformatieopgave voor zijn rekening nemen? Zullen het de gemeenten zijn, de instellingen zelf, de institutionele beleggers of misschien toch de woningcorporaties. Dit essay laat deze vraag onbeantwoord, maar kiest voor de creatieve sprong voorwaarts. In dit essay wordt de Voorzieningen Coöperatie gepresenteerd, een vrije toekomstschets waar bestaande partijen zich aan kunnen spiegelen. Om het ondernemende karakter van voorzieningen Coöperatie te benadrukken, wordt kortweg van VoC gesproken. Het is 2016 en we laten Jan Pietersz aan het woord, de gangmaker van de eerste VoC in Nederland.

Missie

Jan Pietersz verwoordt de missie van de VoC als volgt: “de VoC levert een bijdrage aan de sociale en culturele kwaliteit van samenleving via het managen en transformeren van vastgoed”. Die missie realiseert de VoC als partner van gemeenten, woningcorporaties en andere partijen die hun vastgoed ‘maatschappelijk’ willen bestemmen. Namens deze partijen verhuurt de VoC het vastgoed aan een variëteit aan gebruikers. Niet de formele status van deze gebruikers is daarbij maatgevend, zijn zij stichting, particulier of vennootschap, maar de feitelijke uitkomst: draagt het gebruik daadwerkelijk bij aan de maatschappelijke doelstellingen die gesteld zijn.

Jan Pietersz benadrukt graag dat de VoC niet alleen voor maatschappelijke effectiviteit staat, maar ook voor efficiency. De VoC is een netwerkorganisatie die rond een vaste kern bestaat uit zelfstandige experts en ondernemers. “Dat bespaart gedoe met leaseauto’s en telefoonvergoedingen, maar belangrijker is dat we op die manier de beste mensen aan ons kunnen binden”. De VoC gelooft in de ‘wisdom of the crowd’. Via internet en sociale media mobiliseert zij de kennis die nodig is. Een

geografisch georiënteerde kennisinfrastructuur ("VoC-maps") en een kennismakelaar zorgen voor samenhang en continuïteit.

De VoC streeft naar een efficiënte inzet van arbeid, maar evenzo naar een efficiënt gebruik van ruimte. Ze kijkt zowel naar de formele als de informele leegstand. Hoe intensief worden ruimten gedurende dag, week en jaar gebruikt? Samen met zijn VoC is Jan Pietersz op zoek naar slimme vormen van meervoudig ruimtegebruik. Hij stelt zich vragen als: wie past bij wie, en wat past na wat? Beheersystemen (ICT-gestuurd) en huurcontracten zijn helemaal op dit meervoudig gebruik afgestemd.

Bestaansgrond

Wat beweegt gemeenten, woningcorporaties en andere partijen om het management van hun bezit over te laten aan de VoC. Volgens Jan Pietersz ontleent de VoC haar bestaansrecht aan een aantal markante ontwikkelingen in het gebruik van maatschappelijk vastgoed.

- Fragmentatie; bezuinigingen in combinatie met nieuwe contractvormen in de publieke sector hebben het 'sociale' speelveld drastisch veranderd. Bestaande instituten zitten in de knel. Nieuwe partijen komen op. De tijd is voorbij dat met bibliotheken, welzijnsorganisaties en zorgpartijen langdurige huur- of gebruikscontracten afgesloten kunnen worden. Morgen zijn ze er misschien niet meer. De recent geschiedenis heeft dat al laten zien.
- Leegstand; er staan veel gebouwen leeg; vaak op perifere bedrijfsterreinen maar ook op locaties die voor maatschappelijke functies aantrekkelijk zijn. Daar liggen nieuwe kansen; prijzen gaan immers enorm zakken. Dit vraagt een oriëntatie die veel verder gaat dan die van de eigen portefeuille gebouwen en grondposities. De luiken moeten (verder) open.
- Verknoping; de 'multifunctionalisering' van het maatschappelijk vastgoed is een onomkeerbaar proces. Bekende combi's als zorg en welzijn, en onderwijs en opvang worden verrijkt met nieuwe functies. Soms komen die uit het maatschappelijke domein (dagbesteding), soms uit commerciële domein (horeca, fitness, e.d.) en in toenemend mate uit het particuliere domein; denk aan bewoners die buurthuizen overnemen. Wie laat al die partijen samenwonen?

Iedereen voelt wel aan dat deze marktontwikkelingen hoge eisen stellen aan ondernemerschap en wendbaarheid. "Door hun beleidsmatige en procedurele cultuur zijn gemeenten, maar ook corporaties, daar nauwelijks voor uitgerust", zo argumenteert de VoC-baas. Binnen deze organisaties lopen wel ondernemende professionals rond, maar hun institutionele omgeving beperkte ze in hun dadendrang. De VoC biedt juist deze professionals een nieuwe uitdaging: "ik huur ze graag in".

Waardecreatie op gebiedsniveau

De VoC richt zich op de volle breedte van het maatschappelijk vastgoed met een focus op de portefeuilles van gemeenten, woningcorporaties, en instellingen voor onderwijs en zorg. De focus ligt op lokale voorzieningen. Universiteiten en ziekenhuizen horen niet tot het werkveld van de VoC. De zoektocht van de VoC en haar partners is die van waardecreatie op gebiedsniveau. Hoe kan je voorzieningen inzetten als katalysator van stedelijke of regionale ontwikkeling. De VoC probeert die waarde, onder andere de waardestijging van omliggend vastgoed, te meten en de partijen die van deze waarde profiteren, te betrekken bij investeringen. Op die manier heeft de VoC een sterk netwerk opgebouwd in de wereld van grote ondernemingen en fondsen. Dit netwerk maakt het voor partners extra aantrekkelijk om zich bij de VoC aan te sluiten.

De VoC heeft met haar partners een tweeledige verhouding. Aan de ene kant is dat de verhouding van opdrachtgever tot opdrachtnemer; de partners geven hun eigendom in beheer bij de VoC die daar een managementfee voor krijgt. Aan de andere kant zijn de partners ook de leden van de VoC als coöperatieve vereniging. Het uitbesteden van het vastgoedmanagement in het sociale domein laat zich niet gemakkelijk in een eenduidig prestatiecontract vastleggen. Jan Pietersz: “Bovendien is en blijft maatschappelijk vastgoed een politiek gevoelig dossier. Juist door (creatief) samen te werken, kan er meer uitkomen. Mede om die reden is het gewenst dat de partners zich ook mede-eigenaar van de VoC voelen. Via een coöperatieve vorm hebben we dit eigenaarschap ingevuld. Als de VoC bovenmatig winst maakt, kunnen de leden besluiten om dit aan zichzelf uit te keren. Voor veel publieke instellingen is dat een geruststellende gedachte.”

Voorzieningenkaart als katalysator

Gemeenten, corporaties, scholen en zorginstellingen hebben allemaal een eigen perspectief op het sociale domein. Deze partijen werken nog wel eens langs elkaar heen; soms beconcurreren ze elkaar zelfs. Het komt voor dat een gemeente grote moeite heeft om een grote multifunctionele accommodatie te vullen, terwijl de corporatie twee straten verderop een nieuwe buurtkamer opent. Het is gewenst dat deze perspectieven samen te smelten in een lokale of zelfs regionale visie op voorzieningen. De VoC ondersteunt dit proces een regionale ‘voorzieningenkaart’ bij te houden. Wat zijn de huidige voorzieningen, en welke ontwikkelingen worden verwacht? De VoC heeft zo’n kaart nodig als kompas voor haar dagelijks handelen. Niet als blauwdruk, maar als kansenkaart.

Gastvrijheidsformules

De VoC is een managementorganisatie met hoogopgeleide maar over het algemeen, dure professionals, zo geeft de VoC-baas toe: “Alles wat arbeidsintensief is, besteden we zo veel mogelijk uit. Daarvoor beschikken we over een groot netwerk van preferred suppliers voor het operationele beheer van het vastgoed. Daarbij speelt de ‘look & feel’ van zo’n locatie een grote rol. Voor een creatieve hotspot met startende ondernemers zoeken we een ander type exploitant dan voor een multifunctioneel centrum van een woonservicezone”. De performance van de exploitanten wordt bewaakt op basis van indicatoren als klanttevredenheid, bezettingsgraad en Twitter-score.

Hoe verdient VoC haar brood?

De VoC is zelf geen eigenaar van de door haar beheerde objecten. Voor haar activiteiten ontvangt ze een managementfee. Deze fee is 0,5% van de beleggingswaarde. Jan Pieters ziet in deze beloningsstructuur een impuls voor de VoC om op waarde te sturen. Die waarde wordt niet alleen bepaald door de hoogte van de huur maar ook door potenties van gebouw en locatie op de lange termijn. Afgezien van de fee gaan alle opbrengsten minus alle kosten naar de eigenaar van het object.

Behalve het management van vastgoed in 'ongewijzigde' staat, richt de VoC zich ook op de transformatie van bestaand vastgoed. Met de Voorzieningenkaart als kompas is de VoC voortdurend alert op interessante ontwikkelingen. Soms werkt de VoC voor een opdrachtgever die zich gemeld heeft met een concrete opgave; vaak gaat de VoC aan de slag zonder dat zich een potentiële eigenaar heeft gemeld. In dat geval zoekt de VoC naar een levensvatbaar concept dat inclusief exploitatieformule en gezond rendementsperspectief wordt aangeboden aan potentiële investeerders. Daarvoor melden zich steeds vaker kandidaten voor aan. Dat zijn vaak vermogende particulieren die het waardevol vinden om hun geld te beleggen in publieke voorzieningen. Ook bij transformatieopdrachten berekent de VoC een managementfee; ook die is gerelateerd aan de beleggingswaarde. Jan Pietersz: "De VoC wil op de eerste plaats een waardegedreven onderneming zijn.

Wat niet is, kan nog komen

De VoC zoals die in dit essay tot leven is gewekt, bestaat nog niet. Maar wat niet is, kan nog komen. Het initiatief voor zo'n VoC kan iedereen nemen. Dat kunnen bijvoorbeeld twee of drie woningcorporaties zijn die er de voorkeur aan geven om hun maatschappelijk vastgoed op afstand te zetten. Het initiatief kan ook liggen bij gemeente en schoolbesturen die de realisering en exploitatie van schoolgebouwen in één hand willen brengen. En waarom geen marktpartijen die hun kans schoon zien. Vanuit zo'n eerste initiatief kan de Voorzieningen Coöperatie stapsgewijs uitgebouwd worden. De Verenigde Oost-Indische Compagnie is destijds ook klein begonnen.

Bouwen aan vertrouwen

Ketenintegratie in de praktijk

Ben Pluijmers

(Tekst: Arjanne Hoogendoorn)

Beter, sneller en goedkoper. Dat was in 2008 de ‘mantra’ waarmee Ben Pluijmers bij de woningcorporatie ketenintegratie voor de bouw introduceerde. Vijf jaar later blijkt het een gouden greep: eindgebruikers zijn dik tevreden, er zijn nauwelijks opleverpunten, de doorlooptijd is korter en de projecten blijven binnen budget.

Het begon in 2008 met een rondetafeldiscussie waar Ben Pluijmers was uitgenodigd om mee te praten over reductie van faalkosten in het bouwproces. Als enige corporatiedirecteur meldde hij zich voor een experiment met Dura Vermeer Rotterdam, onder begeleiding van toen nog de TU Delft. “Belangrijkste argument voor mij was dat het meetbaar zou worden. Want ik geloofde dat dit de toekomst was voor de bouw. Maar vele anderen wezen naar hun voorhoofd. En in de wandelgangen hoorde ik vooral de risico’s terug. Een belangrijk principe bij ketenintegratie is dat je jouw belangen deelt met je samenwerkingspartners. En je boeken open op tafel legt. Dat stuitte op veel weerstand: want waarom zou een bouwer nog goedkoper werken als hij weet hoeveel budget je kunt missen? Het was dus belangrijk een zorgvuldig proces te volgen, waarbij veel ruimte was voor het bouwen aan vertrouwen. Niet alleen bij ons, ook bij de andere partijen en in de samenwerking.”

Mooi Plan

Het begon klein, met de evaluatie van een nieuwbouwproject waar beide partijen aan samengewerkt hadden en niet zonder meer tevreden waren met het resultaat. De verbeterpunten werden direct toegepast in een volgend nieuwbouwproject. Waarbij de bouwer al vroeg aan tafel zat, maar ook de eindgebruikers betrokken werden. Ketenintegratie in de bouw werd een grootschalig pilotproject ter verbetering van de projectongebonden samenwerking tussen de corporatie en de bouwer met als doel: sneller, beter, kwalitatief hoogwaardiger bouwen en het terugdringen van faalkosten die de maatschappij landelijk enkele miljarden euro’s per jaar kosten. Alles onder begeleiding van het CPI, Centre for Process Innovation in Building&Construction (Deloitte Real Estate Advisory, Technische Universiteit Delft en Universiteit van Amsterdam), voor zeven jaar en voor zes projecten in Rotterdam. Het eerste project, ‘Het Mooie Plan fase 1’ te Rotterdam-Lombardijen, werd met succes opgeleverd: . 12% onder budget, vrijwel geen opleverpunten, tijdige oplevering ondanks de lange vorstperiode en tevreden bewoners.

Bouwpluim

Met gepaste trots vertelt Pluijmers dat de ketenintegratie voor Het Mooie Plan de samenwerkende partijen de Bouwpluim 2011 opleverde. De prijs wordt eens in de twee jaar uitgereikt aan bouwprojecten die een voorbeeld zijn van goede samenwerking. “De Bouwpluim werd uitgereikt door

Eelco Brinkman en in ontvangst genomen door onze teamcaptains. Want wij als directie kunnen wel willen, maar mede door hun inzet konden we de belofte waar maken!". De trots is terecht. In het juryoordeel stond: "Wie je er ook in de keten over spreekt, dit project is echt anders gegaan. Het Mooie Plan in Rotterdam is een toonbeeld van cultuurverandering, samenwerking, ketenintegratie en vernieuwing. Vooral omdat de partijen bewijzen dat het mogelijk is om veel sneller, tegen lagere kosten (onder andere door minder fouten), van betere kwaliteit en met tevreden klanten te bouwen. Daarin zijn de partijen koploper!"

Verder

De Bouwpluim was mooi, maar zeker geen doel op zich. Sterker nog, ketenintegratie ging verder. Voor 'Het Mooie Plan fase 2' is ook de gemeente Rotterdam dS+V en Structin (Dienst gezamenlijke nutsbedrijven) ingestapt. Er volgde gezamenlijk als opdrachtgever, bouwer, architect, gemeente, nuts, installateurs en constructeur een eerste echte LEAN-Planning van de ontwikkel/ontwerpfase. En ook dat leverde resultaat op, vertelt Ben: "Alleen al de doorlooptijd tot de start bouw werd verkort met 10 weken. Misschien nog wel belangrijker was het commitment van alle partijen bij de planning. Het proces werd helemaal gestroomlijnd met het 3-D Bouw Informatie Model (BIM): de partijen werkten allemaal vanuit dezelfde gegevensbron. Zo werd onnodig wachten op elkaar of dubbel werk voorkomen en kon de planning waargemaakt worden.

Ondertussen startte ook een groot renovatieproject van 1.950 woningen in Capelle aan den IJssel. Dit keer met een andere bouwer: Ballast Nedam Bouw en Ontwikkeling West. Met elkaar bereikten ze in 2012 een bijgestelde planning: van ruim zes naar slechts vier jaar. In 12 dagen per woning worden binnen natte ruimtes vernieuwd, nieuwe gevelkozijnen geplaatst en herstelwerk gedaan aan bijvoorbeeld daken, goten, gevels en isolatie. "Een enorme klus," vertelt Pluijmers. "En voor de gebruikers een behoorlijke overlast. De goede informatie vooraf, het snelle werken en de korte lijnen zorgden echter voor een grote tevredenheid.

Samenwerking

De nieuwe manier van werken betekent een ware cultuuromslag. Pluijmers noemt het de oorspronkelijke werkwijze het 'vechtmodel': "Uiteindelijk levert dat toch vooral faalkosten op en maar een klanttevredenheid. Terwijl ketenintegratie nu leidt tot hogere kwaliteit, lagere kosten, snellere bouw en tevreden eindgebruikers. Er wordt écht samengewerkt. De energie zit voor 100% op het project. Ik durf te stellen dat we in onze traditionele bouwwereld een revolutie gestart zijn: het kan echt beter, sneller en goedkoper."

Nieuwe realiteit

Ook Havensteder, de corporatie waar Ben Pluijmers directeur Strategie & Portefeuillemanagement is, merkt dat de wereld ingrijpend verandert. De economische crisis en het woonakkoord van Blok (februari 2013) leidden bij de corporatie tot een investeringsstop. Pluijmers: "We ontwikkelen de komende jaren niet veel. We zien de nieuwe realiteit. Met ketenintegratie hebben we de vernieuwing ingezet. Met onze participatie aan Lincubator werken we aan nieuwe concepten voor de toekomst: het wonen betaalbaar houden. En we experimenteren met organisch ontwikkelen. Kleinschalig, met

verregaand partnerschap en zonder grote budgetten vooraf. De ontwikkelingen in het Rotterdamse Zomerhofkwartier zijn daarvan een goed voorbeeld.”

Definitie

En maatschappelijk vastgoed? De voorgenomen plannen van het Kabinet maken dat voor corporaties knap lastig. Volgens de huidige definitie bepaald de huurder of een gebouw maatschappelijk vastgoed is of niet. “Bij wisseling van een huurder kan het dan zijn dat wat eerst maatschappelijk vastgoed was, ineens commercieel wordt. Denk aan een brede school, waarbij volgens deze definitie de school zich wel mag vestigen, maar de kinderopvang niet. Of een zorgcomplex, waar we bijvoorbeeld niet mogen verhuren aan een apotheek. Terwijl je zo’n dienst graag zou toevoegen aan je aanbod.”

Slim werken

Bij de rol van corporaties hoort volgens Pluijmers ook het huisvesten van maatschappelijke voorzieningen die direct van nut zijn voor de wijk. “Als je dat een beetje slim doet, kan dat redelijk kostendekkend. Een goed voorbeeld daarvan is het ‘t Slag: een gezondheidscentrum in Vreewijk in Rotterdam Zuid, in gebruik sinds september 2012. Het heeft een heel directe functie voor de wijk en we kunnen het vrijwel kostendekkend aanbieden. Daar hebben we nauwelijks extra volkshuisvestelijk vermogen in gestopt. Maar dat kon, omdat we scherp keken naar de functies, de draagkracht van de verschillende partijen en de investeringskosten daaraan relateerden. Dus al voor de bouw. We zochten bewust naar een mix van functies, waarvan de één wat meer kan betalen dan de ander en zo met elkaar tot een goede oplossing kwamen.” Het is geen voorbeeld van ketenintegratie vertelt Pluijmers: “Nog niet al onze projecten bouwen we volledig volgens de principes van ketenintegratie, we zijn bewust klein begonnen en maken ons eerst de manier van werken eigen. Het bouwen aan vertrouwen kost tijd. We merken wel dat bepaalde principes door projectleiders ook in andere projecten toegepast worden. De grote betrokkenheid van de eindgebruiker bij ‘t Slag is daarvan een goed voorbeeld.”

Gek

Maar in ‘t Slag zitten naast huisartsen en een consultatiebureau, ook een apotheek en een kinderdagverblijf. Huurders die volgens de huidige definitie van het Rijk delen van het gebouw commercieel vastgoed maken. “Het gekke is dat zorg- en onderwijsinstellingen deze restricties niet hebben. Onze oplossing zit dus in het verhuren van het hele gebouw aan een maatschappelijke instelling, die dan zelf delen van het gebouw doorverhuurt.” vertelt Pluijmers. Maar hij vervolgt direct met: “Ik vind dat niet ideaal. Je dwingt zo instellingen in een rol die ze niet eigen is. Maar het biedt corporaties wel de kans te blijven investeren in maatschappelijk vastgoed. Zeker met toepassing van de principes van ketenintegratie, dus met directe betrokkenheid van de eindgebruiker, de aannemer en alle andere relevante partijen. Dat maakt de kwaliteit hoger, de doorlooptijd korter en de kans op faalkosten een stuk lager.”

Gemeenten slaan steeds vaker handen ineen

Meer presteren met minder middelen

Carla de Rie

Een derde deel van de Nederlandse gemeenten denkt na over het aangaan van een ambtelijke of volledige (bestuurlijke) fusie. In 81% van de gemeenten wordt gediscussieerd over een vorm van samenwerking of is reeds sprake van intergemeentelijke samenwerking. De nieuwe realiteit van het regeerakkoord, de grote opgaven waarvoor gemeenten verantwoordelijkheid gaan dragen vanwege de decentralisatie van (Rijks)taken op de terreinen van werk, zorg & welzijn en jeugd en forse bezuinigingsopgaven nopen ertoe als gemeenten de krachten te bundelen en de samenwerking met buurgemeenten intensiever en minder vrijblijvend vorm te geven. Dit artikel gaat in op de trends van samenwerking van gemeenten. Hoofddlijn van die trend is dat gemeenten steeds vaker de handen steviger ineen slaan. Vinden gemeenten samenwerkingsvormen die toereikend zijn om de vraagstukken van nu en in de toekomst adequaat aan te pakken? De Visitatiecommissie 'Bestuurlijke Toekomst Groningen' gaf antwoord op deze vraag.

Regeerakkoord, decentralisaties en bezuinigingen: een nieuwe realiteit

De ambities van het huidige kabinet op het terrein van bestuurlijke samenwerking hebben breed de aandacht getrokken. Er ligt een kabinetsambitie om te komen tot congruente samenwerkingsgebieden en tot gemeenten met een minimale omvang van 100.000 inwoners. Ondertussen wordt met decentralisaties binnen het sociaal domein het takenpakket van gemeenten verzaamd en verbreed, terwijl tegelijkertijd een efficiencykorting wordt doorgevoerd. Gemeenten staan voor stevige bezuinigingen en zien tegelijkertijd hun inkomsten teruglopen. Er zijn grote tegenvallers vanwege minder inkomsten uit grondverkoop en (forse) afboekingen op grondposities. Gemeenten moeten meer presteren met minder middelen. Om dat te realiseren, kiezen veel gemeenten voor samenwerking als oplossingsrichting, vooral op bedrijfsmatig vlak.

Samenwerkende gemeenten: een trend

In het licht van het kabinetsbeleid heeft Lysias Consulting Group in november 2012 onderzocht hoe gemeenten er voor staan met intergemeentelijke samenwerking, shared services, ambtelijke fusies of herindelingen. In deze trendstudie inventariseerde Lysias hoeveel gemeenten bezig zijn met vormen van samenwerking, en onderzocht het bureau hoe ver de samenwerking is gevorderd ('overwegingen tot samenwerking', 'besloten tot samenwerking' of 'samenwerking in uitvoering'). Daarbij werd ook gekeken of gemeenten tegelijkertijd betrokken zijn bij meerdere oplossingsrichtingen en wat de omvang is van die oplossingen (in termen van inwonertal). Lysias onderzocht ook de correlatie tussen de gemeentegrootte en het bezig zijn met de verschillende oplossingsrichtingen en analyseerde welke oplossingsvarianten dominant lijken (per klasse gemeentegrootte). Als onderzoeksmethodiek doorzocht Lysias de websites van alle gemeenten op tekenen van herindeling, samenwerking of

shared services op het terrein van bedrijfsvoering. Publicaties van Binnenlands Bestuur en de website van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) boden aanvullende en verdiepende informatie. Uitkomst van deze trendstudie is dat in een derde deel van de Nederlandse gemeenten wordt nagedacht over het aangaan van een ambtelijke of volledige fusie. In 81% van de gemeenten (335 van de 415 gemeenten) wordt gediscussieerd over een vorm van samenwerking of wordt al samengewerkt. 16% van de gemeenten werkt in meer dan één verband samen. Naar verhouding vindt samenwerking vooral plaats bij gemeenten met minder dan 20.000 inwoners. In die categorie werkt negen van de tien gemeenten samen.

De samenwerkingsverbanden waarin nu gewerkt wordt, blijken kleiner dan de grens van 100.000 inwoners die het kabinet als toekomstperspectief schetst. Iets meer dan de helft van de samenwerkingsverbanden is kleiner dan 80.000 inwoners. De grens van 100.000 inwoners wordt door 35% van de samenwerkingsverbanden gehaald (46 van de 133). Bij herindelende gemeenten komt het inwonertal uit op gemiddeld 74.000 inwoners, terwijl het bij shared-service-samenwerkingen gaat om een gemiddelde schaal van samenwerking van 121.000 inwoners.

In het onderzoek van Lysias is onderscheid gemaakt tussen gemeenten die nog discussiëren over een bepaalde vorm van samenwerking (38% van de samenwerkingsverbanden), daarover al een besluit hebben genomen (24%) of dit besluit al hebben geïmplementeerd (38%). In de tabel hieronder zijn de belangrijkste uitkomsten van de trendstudie samengevat weergegeven.

	Aantal deelnemers in verbanden	A	B	C				
	Fase	In overweging	Besloten	In uitvoering	Totaal	Meerdere verbanden	Totaal	
Soort								
1	Herindeling	45	14	4	63	26	89	21%
2	Volledige ambtelijke fusie	23	12	7	42	41	246	59%
3	Shared service volledige bedrijfsvoering	19	5	22	46			
4	Shared service onderdelen bedrijfsvoering	23	31	63	117			
	Totaal:	110	62	96	268	67	335	81%
		27%	15%	23%	65%	16%	81%	415

Tabel 1: aantal samenwerkende gemeenten per soort samenwerking

De populairste vorm van samenwerking is de minst vergaande vorm: samenwerking op onderdelen van de bedrijfsvoering. Dit ligt in 28% van de gemeenten als optie op tafel. Bij kleine gemeenten (tot 20.000 inwoners) is dit anders: daar is herindeling de meest voorkomende vorm in de discussie.

Toekomstbestendige bestuurlijke organisatie

Uit de trendstudie komt helder naar voren dat het versterken van samenwerking tussen gemeenten volop onderwerp van discussie is. Gemeenten slaan steeds vaker de handen ineen en vooral kleine gemeenten kiezen voor vergaande vormen van samenwerking. Dat is nodig om ‘meer met minder’ te realiseren in het huidige tijdgewicht van bezuinigingen en vanwege taakverzwaring en –verbreding

vanuit de decentralisaties. De vraag die opkomt, is of gemeenten samenwerkingsvormen vinden die toereikend zijn om de vraagstukken van nu en in de toekomst adequaat aan te pakken. Om nader onderzoek te doen naar deze vraag, stelden de provincie Groningen en de Vereniging van Groninger gemeenten in september 2012 de 'Visitatiecommissie Bestuurlijke Toekomst Groningen'⁷⁴ in. Deze commissie kreeg als opdracht te adviseren over een toekomstbestendige bestuurlijke organisatie in Groningen, die ook op termijn de gewenste en noodzakelijke kwaliteit levert.

In de publicatie 'Grenzeloos Gunnen'⁷⁵ formuleerde de Visitatiecommissie haar advies over de maatschappelijk urgente vernieuwing van de bestuurlijke organisatie en de bestuurscultuur in Groningen. In het vervolg van dit artikel schetsen we enkele hoofdpunten uit dit advies. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Inhoudelijke opgaven en ontwikkelingen als vertrekpunt.
- Zes redenen waarom huidige samenwerking onvoldoende toereikend is.
- Voordelen van bestuurlijke schaalvergroting.
- Herindeling: meer dan een structuuringreep

Inhoudelijke opgaven en ontwikkelingen als vertrekpunt

Het beantwoorden van de vraag of gemeenten voldoende bestuurskrachtig zijn en of intergemeentelijke samenwerkingsvormen toekomstbestendig zijn, is op zich niet zo relevant. Het gaat erom of bestuurskracht en samenwerkingsvormen toereikend zijn om huidige en toekomstige opgaven aan te kunnen. Om deze vraag van een antwoord te voorzien, voerde de Visitatiecommissie allereerst een analyse uit van de inhoudelijke opgaven waar Groningen voor staat. De commissie verdiepte zich in de maatschappelijke en bestuurlijke opgaven waar gemeentebestuurders en ambtenaren in Groningen dagelijks mee te maken hebben.

Op basis van deze analyse, constateerde de Visitatiecommissie dat Groningen voor forse sociaaleconomische en maatschappelijke opgaven staat. De werkgelegenheid daalt, er is een hardnekkige mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het gemiddeld besteedbare inkomen ligt in vrijwel alle Groninger gemeenten een flink stuk onder het landelijk gemiddelde. Het percentage (jonge) werklozen, wajong-ers, mensen in sociale werkvoorzieningen en de bijstand is opvallend hoog en dat al jarenlang. Het aantal inwoners en huishoudens dat de voorzieningen 'draagt' neemt af, en de gemiddelde leeftijd van de inwoners is vergeleken met landelijke cijfers hoog. De financiële positie van veel gemeenten (niet alleen in Groningen) is zwak en zorgwekkend, inkomsten lopen verder terug en er moet stevig bezuinigd worden.

⁷⁴ De Visitatiecommissie 'Bestuurlijke Toekomst Groningen' stond onder voorzitterschap van Geert Jansen en bestond daarnaast uit Sandra Korthuis en Arno Korsten. Het onafhankelijk secretariaat van deze commissie werd ingevuld door Hannie te Grotenhuis (Prachtrajecten) en Carla de Rie (Lysias).

⁷⁵ Grenzeloos Gunnen; Advies over de maatschappelijk urgente vernieuwing van de bestuurlijke organisatie en de bestuurscultuur in Groningen (28 februari 2012).

Tegelijkertijd doen zich in Groningen tal van kansrijke ontwikkelingen voor. In de stad Groningen weten dienstverlenende organisaties, bedrijfsleven en onderwijs- en kennisinstellingen elkaar steeds beter te vinden in kansrijke, innovatieve clusters. De economische ontwikkelingen in het Eemsdeltagebied gaan voorspoedig en er is steeds meer aansluiting tussen de regio Groningen-Assen en de Eemsdelta. De landbouwsector heeft, samen met de biobased economy, veel potentie. Op het terrein van recreatie en toerisme gebeurt van alles en is nog verdere winst te behalen.

Zes redenen waarom huidige samenwerking onvoldoende toereikend is

Op basis van deze inhoudelijke analyse formuleerde de Visitatiecommissie de hoofdconclusie dat de samenwerking, die de Groninger gemeenten in de afgelopen jaren met elkaar zijn aangegaan, een onvoldoende adequaat antwoord vormt op de geconstateerde opgaven en kansen. De commissie benoemde daarvoor de volgende vijf redenen.

1. *Clusters van gemeenten vormen geen hechte samenwerkingsverbanden*

De samenwerking in het verband van clusters van samenwerkende gemeenten vormde voor de Visitatiecommissie het vertrekpunt voor haar werkzaamheden. De commissie constateerde dat op een enkele uitzondering na de clusters niet als hechte samenwerkingsverbanden opereren. Verschillende clusters zijn uiteengevallen en naast de clusters zijn andere samenwerkingsverbanden ontstaan die de focus bij het cluster weghalen. De beelden van een 'woud aan gemeenschappelijke regelingen' en 'een kluwen van samenwerkingsvormen' is in de gesprekken met de commissie veelvuldig aan de orde geweest. Deze kluwen brengt met zich mee dat besluitvormingsprocessen veel tijd vergen en dat de resultaten van de samenwerking niet in verhouding staan tot de inspanningen in tijd, energie en geld die daarin geïnvesteerd worden.

2. *Gemeenteraden verliezen het overzicht*

Gemeenten staan in de frontlinie van onze democratie; de vitaliteit ervan komt met name op lokaal niveau tot uitdrukking. De veelheid aan samenwerkingsverbanden zet de democratische legitimatie echter onder druk. Raadsleden kunnen de vele vormen van samenwerking en wat daarover wordt afgesproken nauwelijks bijbenen. De kluwen van samenwerking zet de kaderstellende en toezichhoudende rol van gemeenteraden onder druk.

4. *Het ontbreekt de huidige clusters van samenwerkende gemeenten aan een gedeelde visie op de toekomstige samenwerking*

De huidige samenwerking richt zich slechts beperkt op (strategische) beleidsontwikkeling, gemeentegrensoverstijgende opgaven en ontwikkelingen, op sociale en economische innovatie of gemeenschappelijke gebiedsontwikkeling. De samenwerking tussen gemeenten betreft vooral interne bedrijfsvoeringstaken (zoals personeelszaken, informatievoorziening,

automatisering, inkoop) en uitvoeringstaken (zoals de sociale dienst, leerlingenvervoer en taken op het terrein van vergunningverlening, toezicht en handhaving; de VTH-taken).

5. *Het schaalniveau van de samenwerkingsvormen sluit onvoldoende aan bij het schaalniveau van vraagstukken*

De huidige vormen van samenwerking zijn niet georganiseerd op het schaalniveau waarop vraagstukken zich voordoen. De opgaven op de terreinen van de mismatch op de arbeidsmarkt, het regionaal-economisch beleid en de demografische ontwikkelingen van vergrijzing, ontgroening, bevolkings- en huishoudenskrimp doen zich op andere (grotere) schaalniveaus voor, dan de schaal waarop de samenwerking is georganiseerd.

6. *Verhouding stad – ommeland is onevenwichtig*

In Groningen bestaat van oudsher spanning tussen stad en ommeland, een geschiedenis die nog steeds sporen trekt. De huidige verhouding tussen het Groningse stadsbestuur en de omliggende gemeenten in termen van invloed, bestuurskracht en doorzettingsmacht is zeer onevenwichtig, wat door zowel de stad zelf als door omliggende gemeenten als een nadeel voor gezamenlijk denken en handelen wordt ervaren. De stad wil meer tegenwicht en ook sneller een gezamenlijke koers.

Voordelen van bestuurlijke schaalvergroting

De Visitatiecommissie adviseerde om te komen tot zes nieuwe gemeenten in Groningen die in de plaats komen van de huidige 23. Als belangrijke voordelen van bestuurlijke schaalvergroting worden genoemd:

- Meer aandacht voor en focus op de strategische opgaven en uitdagingen.
- Reductie van de energieverslindende en democratisch slecht te legitimeren kluwen aan samenwerkingsverbanden en gemeenschappelijke regelingen.
- Versterking van de bestuurlijke en ambtelijke kwaliteit van gemeentelijke organisaties.
- Meer bestuurlijk en inhoudelijk evenwicht tussen de stad Groningen en de omliggende gemeenten.
- Minder gemeenten, dus minder bestuurlijke drukte en meer eenvoud in overleg en samenwerking met externe partijen.

Herindeling: meer dan een structuuringreep

Gemeentelijke herindeling is, net als elke andere reorganisatie, meer dan een structuuringreep. Cultuur en gedrag zijn evenzeer van belang. De Visitatiecommissie Groningen adviseerde daarom niet alleen over een structuurverandering, maar ook over een cultuurverandering die gericht is op vertrouwen en gunnen en op het realiseren van nieuwe onderlinge omgangsvormen. De cultuur of

mentaliteit die de nieuwe structuur kan schragen, typeerde de Visitatiecommissie als een cultuur van grenzeloos gunnen.

Tot besluit

De trendstudie van Lysias toonde aan dat het merendeel van gemeenten nadenkt over het intensiveren van intergemeentelijke samenwerking. Uit het onderzoek van de Visitatiecommissie in Groningen kwam naar voren dat, vertrekkend vanuit de inhoud, huidige vormen van samenwerking onvoldoende perspectief bieden om huidige en toekomstige opgaven aan te pakken en kansen te verzilveren. Voldeden in het verleden ook meer vrijblijvende vormen van samenwerking, in het huidige tijdgewricht komt het aan op meer presteren met minder middelen. Dat vergt hechte vormen van samenwerking die passen bij het schaalniveau van de opgaven en waarbij de focus is gericht op het adequaat aanpakken van urgente opgaven, nu en in de toekomst.

Constructief samenwerken

Learning by doing in een vastgoedproject

Guus Verduijn, Judy Braam en Annemiek van Gelder

Woonzorg Nederland is een landelijke werkende corporatie en biedt passende woonruimte aan kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die beschut of beschermd willen wonen. Haar dienstverlening ondersteunt de behoefte aan veiligheid en zekerheid van haar doelgroep. Zij wil haar klanten de mogelijkheid bieden om optimaal deel te nemen aan de samenleving. Om hen daarbij te ondersteunen wil zij samenwerken met partijen in de wijk die hetzelfde doel nastreven. Woonzorg Nederland heeft 46.000 verhuurbare eenheden in haar bezit, waarvan 200 verzorgings- en verpleeghuizen.

De maatschappelijke context van wonen, welzijn en zorg is sterker dan ooit in beweging. Mensen willen langer zelfstandig blijven wonen en dat vraagt van de spelers in het veld (zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties, en gemeenten) om veel beter aan te sluiten bij haar eindklanten. Betaalbaar, leefbaar en aantrekkelijk kunnen leven is noodzaak; de eindklant centraal te stellen een must. Dit vraagt om veel meer van buiten naar binnen denken. Nu de gang naar het financieel scheiden van wonen en zorg is gemaakt, is er des te meer noodzaak samenwerking in het speelveld op te zoeken ten gunste van het eindresultaat. Dat betekent samen doel zoeken met de spelers, ook met de ontwikkelende bouwers en co-makers. In de huidige situatie heeft Woonzorg onvrede over het verlies van werkplezier en de optredende ineffectiviteit, zowel intern als met externe partijen. Ze is ervan overtuigd dat het anders moet en kan: *“We zullen in het speelveld wapens voor de toekomst moeten gaan creëren, waarbij Woonzorg echt betekenis kan gaan hebben voor de levenskwaliteit van haar eindklanten.”* (Guus Verduijn, directeur Woonzorg). De tijd is aangebroken om met een passende partner een beweging te gaan maken: klantwaarde- (dus lean), keten- en competentiegericht werken aan het gezamenlijk eindresultaat voor (bewoners van) een woon-zorgcentrum. Hoe nu te komen van wens naar werkelijkheid? Hoe vinden samenwerkingspartners elkaar om met een gezamenlijk fundament en op gelijkwaardige basis die beweging richting die (eind)klant te gaan maken? We nemen je graag mee in de zoektocht, belevenissen en ervaringen om die ambities te verwezenlijken, die verdacht veel gelijkenissen vertonen met het vinden van een levenspartner en het huwelijk.

Het eerste contact: vinden van een ‘match’

Een geschikte levenspartner vinden, die echt bij jou past, is niet altijd eenvoudig. Toevallige ontmoetingen, contactadvertenties, (speed-)dates, oude bekenden opnieuw ontmoeten of het koppelen van mensen tot een passend stel; er zijn veel wegen die naar Rome leiden om jouw partner te vinden. Hierbij spelen vele elementen een rol: het goede, vertrouwde gevoel, in meerdere opzichten aantrekkelijk, een vergelijkbare kijk op het leven, gemeenschappelijke interesses, aanvullend zijn, etc. Feitelijk geldt dat evenzeer voor het vinden van de juiste business partner met wie je diepgaande samenwerking wilt creëren in het realiseren van gezamenlijk eindresultaat.

Woonzorg Nederland en Heijmans Woningbouw ontmoetten elkaar 3 jaar geleden opnieuw. Zij vonden het beiden een kans waard voort te borduren op de ervaringen die zij de jaren ervoor met elkaar hadden opgedaan, want *“Je hoeft niet perse opnieuw te beginnen met een ander om nieuwe, andere wegen in te slaan”*. Onafhankelijk van elkaar en met professionele ondersteuning van Bureau de Bont is separaat aan beide zijden eerst de beleving van eerdere samenwerking tijdens een dialoog in beeld gebracht. In een gezamenlijke eindsessie werd duidelijk dat de eigen beelden, wensbeelden en context sterk overeenkwamen met die van de ander. Tegelijkertijd ontstond het besef dat er veel tijd, aandacht en investering van beide kanten nodig zou zijn om een beweging te creëren die beide organisaties toekomstbestendiger zou maken.

Verkering: een nadere verkenningsperiode

Als je ogenschijnlijk de juiste “levenspartner” voor elkaar bent, breekt de tijd aan om dat ook werkelijk te gaan ontdekken. Binnen de bouw- en vastgoedwereld denken we al snel dat we de ander begrijpen. Maar is dat wel zo? Hebben we écht hetzelfde beeld voor ogen, in wat we van elkaar verwachten en welke resultaten we samen willen bereiken? Er is maar één manier om daar achter te komen: door écht met elkaar in dialoog te gaan. Goed doorvragen en toetsen of je de ander echt begrepen hebt, je verdiepen in elkaars wereld en daar begrip voor op brengen. Door op zoek te gaan naar overeenkomsten, maar ook de verschillen eerlijk te benoemen. Door je rol als leidinggevende daarbij te beseffen. Daarom hebben Woonzorg en Heijmans op strategisch niveau een kleine – toekomstige- begeleidingsgroep gevormd. In een aantal ontmoetingen heeft dit voor het allerbelangrijkste van dit traject gezorgd: strategische verankering aan de voorkant en de kapstok voor een innige samenwerking onderweg. In een relatie geldt: al doende leert men. Door gezamenlijke ervaringen op te doen leer je elkaar steeds beter kennen en raak je beter op elkaar in gespeeld. Het heeft dus geen zin om aan de voorkant hele uitgebreide plannen met elkaar te maken en een presentatie of boek te geven wat ieder moet doen. Het is veel effectiever (en leuker) te ontdekken wat en hoe in de praktijk te dóén. Heijmans en Woonzorg geloven beiden dat ‘learning by doing’ in een concreet project de beste leerschool is om anders te leren werken; ze kiezen daarom voor een nog te ontwikkelen en bouwen woonzorgcentrum in Epe.

Samen een team vormen

Een goede relatie ontstaat pas echt als je als team met elkaar samenwerkt. Dat begint met een goede ‘selectie’ aan de voorkant, maar vraagt ook veel beter inzicht en respect voor elkaars kwaliteiten en valkuilen. Voor het project in Epe is zorgvuldig een klein integraal kernteam samengesteld: zes mensen afkomstig van Woonzorg en Heijmans. Zij kreeg integraal de opdracht een project te doen op een andere werkwijze, die aansloot bij de in het voortraject gedefinieerde wederzijdse strategische ambities: (eind)klantgericht, snel, slim, efficiënt en betaalbaar concept voor de eindklant. Een ring van mensen die af en toe specifieke kennis en ervaring invliegen werd ook benoemd.

Bij de samenstelling van het kernteam is gekeken naar potentiële functionele- en procesmatige kwaliteiten, teamrollen en persoonlijke competenties. In het team is kennis en ervaring verankerd om het gehele vastgoedproces van A t/m Z integraal te doorlopen en het contact met de omgeving te creëren; daarnaast de persoonlijke eigenschap van mensen om op basis van gelijkwaardigheid samen te willen werken aan een gemeenschappelijk eindresultaat (proces, concept/ontwerp). Het team

kreeg de opdracht én ruimte mee anders te leren werken uitgaande van ieders kracht en voorkomen van doublures en versnippering. De basisprincipes van de geest van de samenwerking werd door de begeleidingsgroep in slechts twee A4-tjes vastgelegd -een intentieovereenkomst- een soort van “huwelijkse voorwaarden” die je, als het goed is, niet meer uit de kast haalt.

De bruiloft: kick-off en start-ups

Om aan elkaar te laten zien dat je voor elkaar wilt kiezen werd een bruiloft voorbereid: een kick-off met alle strategisch en operationeel betrokkenen van Woonzorg en Heijmans Woningbouw. Gezamenlijke belangen, ambities en het waarom van deze beweging en dit project, de reeds afgelegde en de nog af te leggen wegen werden zichtbaar, maar vooral ook op een ándere manier dan gewoonlijk met elkaar doorleefd. De (eind)klant centraal was de drijfveer om te gaan veranderen. Daarom stapten de betrokkenen tevens die dag, in de vorm van een maatschappelijke stage, een aantal uren in de echte wereld van bewoners en personeel van een woonzorgcentrum om zo goed te voelen en te ervaren wat er zich daadwerkelijk op de vloer afspeelt. Deze dag heeft snel en effectief bijgedragen aan verbinding in en tussen het kernteam, ondersteunende ring en begeleidingsgroep. Op bijzondere wijze heeft men elkaar snel, persoonlijk (anders) leren kennen. Wederzijdse vooroordelen werden uitvergroot en de betekenis van de gewenste diepere, duurzame samenwerking werd besproken, doorvertaald en gevoeld. Het heeft het besef doen ontstaan dat het niet eenmalig zal zijn, maar een way of life moet gaan worden. *“Tijdens de kick-off dag werd echt voelbaar en zichtbaar wat we in de maanden ervoor -in opmaat hiernaartoe- besproken hadden. Ik voelde een natuurlijke, oprechte bereidheid opkomen bij de woorden die voorbij kwamen. Er was geen schroom om eerlijk antwoord te geven op vragen, zakelijk of privé. Vanaf die dag heb ik gevoeld dat het geen loze kreten waren, maar dat er vanaf toen een ander fundament aanwezig was om het echt anders met elkaar te gaan doen !” (Directeur Heijmans Woningbouw).*

Aansluitend op de kick-off volgden twee Project Start Up dagen, waarin voor het eerst over het project zelf werd gesproken. Op een compleet andere wijze dan men gewend was, is door het kernteam en de ondersteunende ring gewerkt aan een goed projectfundament. De specifieke klantbehoefte en situatie is zichtbaar gemaakt, de projectomgeving, de belangen van uiteenlopende stakeholders en integrale risico's zijn met elkaar in beeld gebracht. Er werden in het team duidelijke afspraken gemaakt over taken, rollen en de integrale overlegstructuur, het managen van risico's en stakeholders en een eerste globale (lean)planning stond in de steigers.

Samenwonen in één huis

Er is voor aanvang één vaste werklocatie voor het integrale kernteam beschikbaar gesteld om na de project-opstart elkaar minstens wekelijks te ontmoeten en gelijktijdig samen te werken aan het resultaat; door samen te wonen leer je elkaar pas écht kennen: door betrokkenen fysiek bij elkaar te laten zijn verdiep je het contact en creëer je verbinding: ‘get the system in the room’. Het bevordert begrip, openheid en transparantie, want de harde afspraak is dat alle gegevens voor alle kernteamleden toegankelijk zijn. Het draagt bij aan: het geven van vertrouwen, optimaal gebruik maken van aanwezige kennis en ervaring - omdat dialoog wordt gestimuleerd -, integraal maken van

keuzes in plaats van alles bilateraal af te stemmen en niet te vergeten aan vernieuwende oplossingen en het leren van elkaar. Kortom een must om snel spades dieper te gaan.

Learning by doing

Het kernteam Woonzorg-Heijmans ging –met vallen en opstaan- aan de slag en ontwikkelde integraal met de co-actoren en co-makers een flexibel concept voor woonzorgcentra. Zij maakte daarbij vroegtijdig gebruik van 3D BIM en LEAN plannen en kon met integrale kennis van betrokkenen vroeg de consequenties al overzien en daarop anticiperen. Samenwerken gaat niet vanzelf en zeker deze vorm van samenwerken niet. Het is bar lastig om bestaande gedragspatronen te doorbreken, mensen schieten keer op keer snel terug in ‘oud gedrag’. Toch is er veel resultaat geboekt door juist geregeld de tijd te nemen voor professioneel gefaciliteerde reflectie: successen vergroten en leren van haperingen, betekenis van integraal werken, leren om elkaar aan te durven spreken, door het stof durven gaan als het lastig wordt in plaats van uit elkaar te drijven. *“Een mooi moment heb ik ervaren toen er heuse spanning in het kernteam begon te ontstaan op het moment dat ze vastliep in het sluitend krijgen van het totale, integrale financiële plaatje met bijbehorende kwaliteit. Na een co-creatieve ontmoeting waarin het kernteam en begeleidingsgroep naast en met elkaar aan de slag ging om dat dilemma op te lossen, sloeg de stemming binnen het uur om en voelden we gelukzaligheid. Hier was ik trots op !” (Directeur Heijmans Woningbouw)*

Kernteam en begeleidingsgroep zijn in hun zoektocht naar anders werken ondersteund met structurele ontmoetingen, naast het projectoverleg. Deze ogenschijnlijke extra investering in tijd en geld heeft onderweg tijd en geldwinst opgeleverd.

- Er waren structureel klankbordmeetings voor het kernteam waarbij zij “uit het project werd gehaald” om op een afstand integraal te kunnen reflecteren over wat goed gaat en wat lastig is, om zodoende versnelling te creëren in project of team issues, waarbij het resultaat voor de eindklant steeds centraal staat. Ook werden de teamleden bewust gemaakt van hun eigen gedrag in de zoektocht naar integraal samenwerken aan het eindresultaat. Prikkelende vragen zorgden ervoor dat het kernteam dikwijls zelf tot een oplossing kwam en dat was precies de bedoeling.
- Er waren begeleidingsgroep meetings voor de blijvende strategische verankering, ter stimulatie in de lijn en dialoog over bijsturing.
- Combimeetings met begeleidingsgroep en kernteam om de verbinding tussen strategisch en tactisch/operationeel niveau te bewaken, te versterken en waar nodig ook bij te sturen.
- Een Periodieke Monitor op de te realiseren strategische ambities in het project zorgde onderweg voor extra inzicht voor en over de diverse stakeholders (klant, kernteam, co-makers, co-actoren). Tijdens de dialoog over de monitorresultaten kon er direct actie ondernomen worden om waar nodig bij te sturen en positieve ervaringen vaker toe te passen.

Het resultaat van de bewandelde weg is een kwalitatief goed, flexibel, ombouwbaar, betaalbaar woonproduct/concept voor de (eind)klant en veel werkplezier. *“Ik ben 63 jaar, maar ik had bij aanvang niet kunnen bedenken dat er voor mij een hele andere wereld met een compleet andere way of life kon opengaan; dat is dankzij externe facilitatie” (lid projectteam)*. Concreet in cijfers heeft het opgeleverd:

- Stichtingskosten gereduceerd met 20%.
- Onrendabele top gereduceerd met 90%.
- Investeringskosten per verpleeghuisplaats verlaagd met 24%.
- Investeringskosten per verzorgingshuisplaats verlaagd met 24%.
- Meer kwaliteit voor dezelfde investering in het gebouw.
- Doorlooptijd ontwikkelfase project (van 5-7 jaar naar 2,5 jaar) verkort met 35%.
- Er is vaker toepasbaar woonconcept ontwikkeld: doorlooptijd vervolprojecten worden nog korter.
- Verlaging van advies- en ontwerpkosten, verlaging van kosten voor alle vormen van toezicht (en geen controle op controle meer, iedereen is verantwoordelijk voor eindresultaat).

Samen oud worden: een way of life creëren en borgen

Wat we aan de voorkant al aan zagen aankomen werd al snel bevestigd: deze manier van werken heeft ook consequenties voor de rest van beide organisaties. De externe ketensamenwerking met Heijmans Woningbouw heeft ons gedwongen ook over onszelf na te denken en vice versa. Het heeft beide partijen met de neus op de feiten gedrukt: wat het werkelijk betekent, voor ons samen en voor ieder afzonderlijk. Het heeft inmiddels ook de zorgorganisatie aan het denken gezet, ook zij zijn speler in dit speelveld. Nu is het tijd voor een volgende slag: doorpakken; de way of life deel uit gaan laten maken van de rest van de betrokken organisaties. Dat betekent dat er parallel aan de vernieuwing in het project ook gewerkt moet worden aan een omslag van de betrokken organisaties. Een aantal dingen kun je morgen al anders doen, andere vragen meer tijd, energie en andere route.

Deze real case heeft zichtbaar gemaakt dat de sleutel tot een concreet beter eindresultaat voor de eindklant ligt opgesloten in het welbewust creëren van een goede en continue balans en wisselwerking tussen product, mens en proces. De succeselementen die verankerd zitten in de in dit artikel beschreven weg er naartoe zijn samengevat:

- Vertrouwen geven en krijgen in plaats van het te verdienen.
- Doorzettingsvermogen, consequentheid, lef en geduld.
- Goede strategische verankering aan de voorkant en onderweg.

- Echt de tijd nemen om gezamenlijk op zoek te gaan naar een helder beeld van gezamenlijke ambities, belangen en kracht; en de verschillen.
- Learning by doing: ervaren in een concreet project hoe deze manier van samenwerken voelt, wat het betekent en wat het oplevert.
- Een combinatie van gezamenlijke transparante basisafspraken en ruimte voor individuele inbreng.
- Wisselwerking tussen top-down en bottom-up.
- Professionele, integrale project start-ups.
- Scherpe reflectie onderweg.
- Verankering van successen (olievlekprincipe) in de pilotprojecten maar ook in rest van organisaties.

Maatschappelijk vastgoed is geen asset

De echte waarde van het vastgoed in beeld gebracht

Joost Vos

Gemeenschapsgoed

Wie ooit betrokken is bij een kerksluiting, weet dat zo'n gebouw veel meer is dan een kostenpost op de begroting of de plaats waar de activiteiten van de kerkelijke gemeente plaatsvinden. Plotseling wordt zichtbaar dat dit gebouw de plek is 'waar de kinderen zijn gedoopt', 'vanwaar grootvader is begraven', 'waar we lid waren van het jongerenkoor, 'waarvoor ik jarenlang oud papier heb ingezameld', of 'waar ik lid was van de tuinploeg die ooit die mooie linde plantte'.

Of het nu gaat om een kerk, om een zwembad, een buurthuis of een school. Maatschappelijk vastgoed is beladen met emoties. Het vormt een plek die een bijzondere rol heeft in gemeenschap. En juist die gemeenschap vormt de kern van het nieuwe denken over publieke besturing: de derde generatie publieke besturing. In deze vorm van besturing spelen burgers een actieve rol. Zij zijn daarin op vele manieren actief om mee te bouwen aan de maatschappij. Maatschappelijk vastgoed is het huis van de gemeenschap. En daarom vormt het de toegangspoort voor een publiek bestuur dat zich van die gemeenschap afhankelijk maakt. Wie vastgoed weegt op louter financiële gronden, gaat voorbij aan de echte waarde van het vastgoed.

Derde generatie publieke besturing

Met een lange blik terug in de tijd, beschrijft Stephen Osborne⁷⁶ drie generaties van publieke besturing. De eerste generatie typeert hij onder de noemer van Public Administration (PA). Deze generatie beslaat een groot deel van de afgelopen eeuw. Hij eindigt in de jaren zeventig en tachtig. De publieke besturing wordt gekenmerkt door dominantie van wet en regelgeving. Politiek en uitvoeringspraktijk zijn strikt gescheiden. De politiek maakt keuzen en stelt wetten op. De ambtelijke bureaucratie zorgt voor nauwgezette uitvoering van deze wetten. Bureaucratie is in die tijd een begrip met positieve lading. Het begrip verwijst naar een goed georganiseerd systeem van regels en richtlijnen dat houvast geeft voor de uitvoering van ambtelijke taken. De uitvoerende overheidsambtenaar heeft daarbij een relatief autonome positie. Loyaliteit aan wet- en regelgeving wordt vanzelfsprekend geacht en van de ambtenaar wordt verondersteld dat hij – loyaal aan de opdracht én de hiërarchie – in hoge mate zelfstandig verantwoordelijkheid kan dragen voor de uitvoering van zijn taak.

In de loop der tijd worden de wetten complexer en nemen zij in aantal toe. Het ambtelijk apparaat loopt vast door strijdige regels en opgaven en het begrip bureaucratie wordt steeds meer geladen met betekenissen van traagheid en onbegrijpelijke keuzen. Kafka maakt zich tot de vertolker van de problematiek. Er komt een roep om herziening van het functioneren van het overheidsapparaat.

⁷⁶ Osborne, S.P. (2010) *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, Abingdon, Oxon, Canada.

Daarbij wordt gekeken naar het private domein. Een nieuwe generatie publieke besturing ontstaat. Deze wordt aangeduid als New Public Management (NPM). De overheid wordt meer bedrijfskundig gestuurd. Er ontstaat een focus op ondernemerschap, beheersing van input en output. Sturing op prestaties wordt belangrijker dan sturing op het nauwgezet volgen van regels en richtlijnen. Evaluatie van prestaties gebeurt via de instrumenten van prestatiesturing en auditing. Dergelijke evaluaties staat ten dienste aan leerprocessen. Parallel met deze ontwikkeling doet marktwerking zijn intrede in het publieke domein.

In deze eeuw ontstaat een nieuwe episode: de derde generatie publieke besturing. Deze generatie wordt door Osborne aangeduid als New Public Governance (NPG). Hij ontstaat als reactie op de kritiek dat NPM leidde tot een sterke focus van maatschappelijke organisaties op de efficiency (en winstgevendheid) van het eigen functioneren (interne focus) en dat de aanpak geen recht doet aan het plurale (veel spelers) en pluriforme (veel opvattingen) karakter van het werken in het maatschappelijke veld. Verder geldt als kritiek dat de uitvoering van het beleid onder het regime van NPM is verstopt in een black box. Verantwoording over uitkomsten is belangrijker dan verantwoording over het proces. Dit wordt onacceptabel in situaties waar de vraag ontstaat of het optreden van de overheid nog rechtmatig is.

De derde generatie publieke besturing is een antwoord op de complexe werkelijkheid van het ontwerpen en uitvoeren van publieke dienstverlening. Het gaat niet alleen om gedisciplineerd uitvoeren van politieke keuzen (PA) of efficiënt uitvoeren van maatschappelijke taken (NPM) maar om een integrale aanpak van publieke dienstverlening. De behoefte van de burger moet centraal staan en de burger geldt daarbij als een actieve speler. De burger is co-creator van de maatschappelijke dienstverlening.

Deze derde generatie publieke besturing is geen nieuw paradigma dat het voorgaande verwerpt. Het is een bundeling van eerder gedachtegoed, aangevuld met nieuwe inzichten. Tabel 1 geeft een overzicht van kenmerken van deze drie generaties.

	Theoretisch kader	Karakter van de staat	Focus	Nadruk	Besturings-mechanisme
Public Administration	Politicologie en bestuurskunde	Eenheid voor besluitvorming en uitvoering	Politiek systeem	Beleidsvorming en implementatie	Hiërarchie
New Public Management	Bedrijfskunde	Regulerend en coördinerend orgaan	De organisatie	Management van bronnen en van prestaties	Markt
New Public Governance	Institutionele theorie en netwerktheorie	Pluraal en pluriform	De organisatie in haar context	Onderhandeling over waarden, betekenissen en relaties	Netwerk

Tabel 1. Drie generaties publieke besturing

Aspecten van de derde generatie besturing

De besturing van de maatschappelijke opgave kent verschillende aandachtsvelden. Het gaat om inrichting, beleid, beheersing, contractbesturing en samenwerking. Deze aspecten van sturing passeren achtereenvolgens de revue.

Inrichtingsvraagstukken

Deze vragen gaan over de inrichting van het maatschappelijke veld. Welke partijen zijn nuttig en nodig. Wat is hun rol en de afbakening van hun taak. Met welke partijen moeten zij samenwerken. Concrete vragen zijn of bijvoorbeeld het veld van de jeugdzorg niet veel te ingewikkeld is geworden met tal van betrokken partijen en talloze professionals die zich bezig houden met een gezin. In dit aandachtsveld hoort ook de vraag thuis naar de rol van actief burgerschap. Hoe raakt de rol van de burger vervlochten met de rol van professionele instituties en welke instituties zouden kunnen verdwijnen als de burger weer sterker wordt aangesproken op eigen verantwoordelijkheid?

Beleidsvraagstukken

Hier gaat het om het samenspel van politiek, overheidsorganisaties, relevante marktpartijen en actieve burgers. Hoe komen zij in onderlinge interactie tot beleidskeuzen? Waar gebeurt de beleidssturing centraal, vanuit de landelijke of lokale politiek? En waar is er meer ruimte voor frontlijnsturing⁷⁷: de ruimte voor praktische beleidsbepaling in het veld door het samenspel van burgers en professionals. De vraag is hier hoe overheidsbeleid tot stand komt en hoe de betrokkenen zich verantwoorden. Wat wordt bijvoorbeeld de rol van de tweede kamer als er schrijnende problemen zijn bij dossiers die nu worden gedecentraliseerd naar gemeenten.

Beheersingsvraagstukken

Hoe kunnen publieke taken effectief en efficiënt worden georganiseerd? Welke maatregelen en welke systemen zijn nodig voor het beheersen van de uitvoering? Hier gaat het om de inzet van systemen voor ICT, procesmanagement, sturing en verantwoording van prestaties en kwaliteitsmanagement. Dit aspect van publieke besturing grijpt terug op het gedachtegoed van PA met eigentijdse instrumenten voor ICT en voor lean werken. Hier ontstaan de werkinstructies en de dashboards voor sturing en verantwoording.

Vraagstukken van contractbesturing

Dit sluit aan bij het gedachtegoed van NPM. Het gaat over outsourcing, outputsturing en contractmanagement in de publieke dienstverlening. Deze vragen hebben te maken met marktwerking in het publieke domein en met de begrenzingen daarvan. Vraagstukken zoals die er zijn in de zorg over het functioneren van de markt horen hier thuis.

Samenwerkingsvraagstukken

Deze laatste groep vragen staat hoog op de agenda van politiek en wetenschap. Hoe kan in deze tijd sturing gegeven worden aan de samenwerking tussen alle betrokken spelers? Hoe worden netwerken

⁷⁷ Tops, P.W. (2007) Regimeverandering in Rotterdam, Hoe een stadsbestuur zichzelf opnieuw uitvond, Atlas, Amsterdam/Antwerpen.

en relaties onderhouden en hoe ontstaat overzicht in het complexe veld? Hoe vindt coördinatie plaats en hoe kunnen partijen inspelen op bijvoorbeeld verschillen in de omgang met zelfredzame burgers en burgers die er zonder een extra steun in de rug niet uit komen. Wie de complexiteit weet te verminderen is een held!

De rol van burgers

De derde generatie publieke besturing is gebaseerd op actief burgerschap. Maar hoe gedragen burgers zich eigenlijk? Is er één nieuw gedragspatroon dat we bij allen willen zien. Of kunnen we accepteren dat verschillende burgers hieraan op een verschillende manier invulling geven?

In mijn stad is er iemand die zich breed inzet voor maatschappelijke vernieuwing. Hij neemt het voortouw om maatschappelijke partijen bij elkaar te brengen en verrast steeds weer met concrete initiatieven waarmee burgers, bestuurders van professionele organisaties, politici en professionals worden betrokken bij actuele vraagstukken van onze stad. Hij is een aanjager van samenwerkingsinitiatieven en daarbij weet hij steeds opnieuw events te bedenken die mensen aan tafel brengt. Daarom kan hij gerekend worden tot de zogenaamde 'boundary spanners'. Dit zijn mensen die hun eigen domein overstijgen en steeds contacten zoeken met andere partijen om bruggen te slaan. Zulke mensen zijn onmisbaar om de verbinding tussen burgers, publiek bestuur en professionele organisaties tot leven te brengen.

Weer een ander is politiek actief. Hij is lid van een partij, bestuurder van de wijkraad, bezoeker inspraakavonden of hij laat geregeld van zich horen via ingezonden brieven in de krant. Zulke mensen gebruiken vooral hun stem om invloed te hebben op de ontwikkelingen en om mee te sturen met politieke besluiten.

Een derde stelt zich op als sociaal entrepreneurs. Hij is een ondernemer die de kans ziet om een bedrijf te beginnen en om daarmee bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken. Dat kan zijn door in dat bedrijf mensen in dienst te nemen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, door met het bedrijf bij te dragen aan duurzaamheid of door diensten te bieden aan mensen die behoefte hebben aan een sociaal vangnet. Maatschappelijke ondernemers zijn er in vele soorten en maten.

Weer een ander is actief als vrijwilliger in bijvoorbeeld een sportclub of een culturele instelling. Hij spant zich met anderen in om de vereniging of stichting draaiende te houden en om daarin dingen te doen die de moeite waard zijn voor de stad en haar bewoners.

Al met al is er een diversiteit aan manieren waarop burgers een bijdrage leveren aan de stad. Zij zijn niet vooral consument van maatschappelijke diensten, maar ook verbindingsofficier, co-creator, ondernemer en vrijwilliger.

Een huis in de stad

De vraag is nu hoe burgers te activeren in een of meerdere van de aangegeven rollen. Hoe komt de derde generatie publiek bestuur tot leven en hoe wordt de brug geslagen tussen mensen die vanuit

hun professie maatschappelijk actief zijn en mensen die dat doen vanuit actief burgerschap? Wie een kerk heeft gesloten, weet hoe groot de kracht van dat gebouw is. Daarmee zijn we terug bij de opening van dit betoog. Ons maatschappelijk vastgoed is een stapel stenen met een hoge symbolische waarde. Het is erfgoed dat soms in de klassieke zin van het woord een monumentale status heeft. Maar ook als het voor de sommigen een afzichtelijk gebouw mag zijn, dan nog zijn er anderen voor wie het gebouw een bijzondere lading heeft. Het gebouw weerspiegelt de gemeenschap. En de gemeenschap is de kracht waarop de derde generatie publiek bestuur gebouwd moet worden.

Ons maatschappelijk vastgoed is een huis in de stad. Het is een plek waar gemeenschappen verbonden zijn en waar mensen gezamenlijkheid ervaren. Voor veel van zulke gebouwen zijn groepen vrijwilligers actief; om ze te bewonen en om ze te behouden. Het vastgoed vormt de ontmoetingsplaats. Breek het af, en u doorbreekt de gemeenschap. Wie werkelijk vorm wil geven aan een nieuw publiek bestuur, die beoordeelt zijn vastgoed en zet het in. Naast de financiële waarde, zou ook de symbolische waarde in beeld gebracht moeten worden. Deze waarde representeert de bijdrage van het gebouw om gemeenschappen te koesteren of te mobiliseren. Wie de stad bezoekt herkent die waarde onmiddellijk. Want vastgoed vormt het gezicht van de stad en het hart van de samenleving. Als we verder willen komen moeten we die waarde activeren.

Last but not least

Thinking in values

Leistungsmessung Finanzethik-Kongress 2010 Berlin

Jan Veuger

The research that is being carried out at the moment is constructed in a manner that if we understand something about value thinking and what it's underlying motivation is, an approach can be deducted that will allow us to control them. After the introduction an explanation of the theme of the research will be given and the choice for a Four Phasemodel with a deepening as to what value(s) is (and are). From the perspective of the Four Phasemodel, the emphasis will be put on the socialisation and capacities, and parallels will be drawn between the values within the Four Phasemodel, the examined values, and in specific, public housing corporations.

'We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them,' Albert Einstein once said. This statement characterizes examples from 2009 of possibly mismanagement within building corporations and politics, of self-enrichment, and self-overestimation. Is all the media attention coincidental and are all these cases just incidents, or are the contour of a trend emerging? Can we still rely on sensory perception, value creation, integrity and vice versa? Are (new) rules of the game sufficient to rely on? Is supervision sufficiently regulated?

Responsible corporate governance: A (dis)illusion for public housing corporations?

"Value is determined by an opinion and insight into the range of the human brain, determined by its direction, its interest, its behaviour, and is expressed in a thought form in order to satisfy a need" Jan Veuger (2009).

Corporations are in essence not profit-driven organizations, but consciously allocate means towards societal goals. It is difficult to name these goals and to compare them with each other. Can we measure or guide them? As long as there is no objective method to compare goals, these kinds of questions are difficult to answer. There are different streams of thought concerning goals, as to what is important, as to what has priority and as to what influence can be exerted. The complexity of cooperation, of efficiently resolving problems is enormous. The difference between in- and external, long and short term is becoming smaller.

The quote by Albert Einstein "We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them" makes that managers feel at times out of balance, without knowing exactly why. Many organizational management instruments, as, for example, the Balanced Score and INK, deal with a non active content choice, and don't deal with choice or behaviour. The risks of an instrumental and a mechanical approach of the tools are considerable. The use of a such an instrument does not automatically towards implementing the set goals. It is crucial to see which relationships are at stake and how the process of influence-taking by stakeholders in the dealings of

an organization, in the decision-making as well as the implementation, can be guided. This can be done through the lens of corporate governance thinking by societally justifying, the horizontal responsibility, the vertical supervision, and value-guided management. A solid and professional style of governance is essential to social entrepreneurship. Self-guidance as a point of departure for promoting professionalism plays an important role in efficacy, efficiency, and transparency. Additional optimizing in- and external control does not mean a new organizational infrastructure. It's about an improved integration and coordination of management methods and techniques (co-existence and tolerance) that the organization (already) uses.

The question is also whether developments surrounding a new arrangement between corporations and government will result in a solution. After all, the work is complicated, because social entrepreneurship is too complex to be able to combine different goals. Supervision would have to be external, from the a board of supervisors, and in a such a manner that the board at least oversees the spectrum of the total policy, has sufficient focus, maintains it, and heads towards the goals of the enterprise and the targets that are derived from it. The use of instruments offers possibilities, but is most definitely not a guarantee for guidance and precluding integrity. Apart from that, visitations, by which the minister could not order interventions against individual corporations, could be an important tool for the new authority. Intervention would only occur on request of the authority. Remarkable is that neither the proposal of the Commission New Arrangement between Government and Building Corporations nor the law proposal on Social Entrepreneurship, has resolved/improved everyday praxis, because it deals with behaviour. An integration of these new instruments should at least be of relevance.

Ethics, profession and organizational limits

Collins (2004) posits that companies –that were in a comparable situation as their competitors- all of a sudden accelerated and in a period of 15 years explosively grew. What differentiated these companies from others in the same sector were timeless factors: leadership, hiring the right people, continuing to see the hard facts, having an answer to three framing questions (what are you best at? What do you believe most in? And what is essential to your continuing economic survival?), possessing a disciplined organisation culture, attaching (selective) importance to technology, continuously and persistently working without revolutionary break-through moments. With these capacities one can grow towards excellence. Laws have often evolved insufficiently, and allow for exceptional or unacceptable behaviour. Self-regulation can be an addition and the role model of the organization –and more importantly, that of the people- can be of critical importance. It must be noted that integrity is not facilitated by merely complying with the rules of an organization, in compliance with vigerend laws. Relativation is of a certain importance, but at least as important is working on the morality of the involved professionals.

A further trend is that the contours of organizations are becoming more elusive. Thinking of chains through the walls of a company is an important theme at the moment (Hardjono 2010). Apart from that, a changing area of tension between competition and cooperation can be observed. When is someone a competitor and when is it possible to cooperate with someone? Do we share the same

vision with regards to a common goal? Within organizations there is often a high degree of loyalty. But what about the beyond the limits of the organization? Authority in a chain is often much more complicated and diffuse. It's also about letting go of thinking along the lines of theory that is applicable to financial and political markets. To develop a specific theory for managing and investing in real estate, custom-tailored to the specific characteristics of the real estate market, the different types of real estate investments and its actors is being advocated (Keeris, 2009). A core idea is that research and transmitting knowledge are urgently required. For the involved management, it's not possible to control processes, for which they are responsible, in such a manner that over several years the desired results will be achieved. Understanding the value of these results is also not easy, because value manifests itself in different shapes. Until now there has been insufficient multidisciplinary cooperation in the field of research on real estate (Keeris 2009). Each of the previously mentioned sciences is relevant to real estate management. Certain demands with regards to the character of a person and his attitude towards work are asked from a professional. The following can be named: a critical attitude towards one's own performance and that of others, the willingness to carry responsibility, a high degree of commitment, taking initiatives, and striving towards greater efficiency and efficacy. A multidisciplinary character of real estate management forms a bottleneck in determining as to which insights –also with regards to their context- must be gathered.

Value thinking

The Four Phasemodel by Hardjono is in essence a framework for a common language and a tool in answering the question as to which direction an organization should head towards. The model is the result of a number of organizational principles that structures points requiring attention, possible choices and interventions. It gives the own thinking procedure of the organization a shape so that – independent of the question as to whether change is desirable- a responsible choice concerning organizational interventions can be made. The model does not, however, give a answer as to the why of change, nor does it give an explanation as to whether a chosen approach brings about change and as to whether this occurred in a professional manner.

Hardjono first formulated the Four Phasemodel, and wrote the dissertation: "Rhythm and organization dynamics: Four Phasemodel with clues for organizational intervention in order to increase efficiency, efficacy, flexibility and creativity" (1995). The Four Phasemodel is the result of several studies, theoretic models and practical experience. In particular, the model gives direction in accumulating competences, and can consequently answer for the actions that led stakeholders to opt for a specific choice of direction. The model, therefore, presumes that that an organizational improvement that occurs because different modes in management follow each other not linearly, but cyclically. It is, thus, increasingly desirable that organizations are sensitive –and, thus, anticipate- towards social circumstances. Due to its scientific foundations, the idea of giving direction to competency accumulation, anticipating social circumstances and making actions more transparent, the Four Phasemodel is the most suitable model to use as a basis for this research on value thinking and managing. And that's why the Four Phasemodel was chosen as the basis of value thinking in this research. "Using the Four Phasemodel is only useful if there is awareness that quality care is a matter of survival" (Hardjono 1998).

Values in the Four Phasemodel

In the processed management theories by Hardjono (1995: 64-80), the sensitivity towards values is determined by a value hierarchy, which makes it possible to explain human behavior. The thoughts of Lievegoed concerning the evolution line (pioneering, differentiation and integration phases), along which organizations should evolve (Lievegoed 1993: 54) and the cloverleaf as thinking pattern for structuring an organization (Lievegoed 1993:85) have influenced the Four Phasemodel. In the reasoning of an integrated organization that the manager needs to manage and control, it stands at the centre of the organization surrounded by four, equivalent sub-systems. On these crossroads of information and communication paths it directs processes, management through information processing and distribution, external relations and marketing, supply of resources and people (Lievegoed 1993:86). In the development of the Four Phasemodel, it has been tried to regard the evolution lines –that were worked on in the past- as a whole. In the search for values by Hardjono (Lievegoed 1993: 66), he comes to a classification of values in four different levels, also labeled a hierarchy of values. These values are independent of each other, but have a remarkable relationship with each other in the sense that each's right of existence is assured by the presence of the precedent one. This can be well interpreted through the use of a metaphor, like the one described by Pirsig (Hardjono 1995:66-67) of an open book in a personal computer (PC) and to transfer this metaphor to living in a home. The computer is an object made up of dead matter, and thus forms an organic value. This matter is necessary to host the hardware with which the hardware can enable the management of the software, and thus the organic value is formed. The hardware has thus become a condition for the functioning of the software, the social value. Noteworthy is that both hardware and software can exist separately, but that software cannot be used without hardware and hardware retains its value, but not vice-versa. Through giving meaning to software intellectual value is created, with a comparable relationship as the one between software and hardware. Pirsig's value philosophy, which is located between objective and subjective values, is not the only one to attribute a hierarchical order to values (Hardjono (1995:67). Regarding the intellectual value as the highest ranking value relates to the highest possible virtue of considerations of cultural philosophers such as Hegel: the pure being, self-consciousness, reason, mind/religion, pure knowledge.

By applying a metaphor of living in a home for the value(s) of a corporation, one needs to consider the anorganic value of the stones as being necessary for the organic value of the real estate corporation. This form of management of the stones is a prerequisite for the use of the social value with which a specific applicability has been created, the value has increased and a new value was added. The stones have thus become a prerequisite for acquiring a specific applicability, the social value. Noteworthy in this relation is that they can exist separately, but that the social value cannot be used without the stones. The *pneuma* of housing can only function if the ensemble of stones, management and specific application possibilities operate as a whole, through which as a whole it generates a specific intellectual value.

Here a relationship between *pneuma* and social value exists that is comparable to the one between management and application possibilities. Herewith, the connection is made between values, individual needs and organisations; an organisation being defined as a co-operative union between

individuals that are driven by their individuals needs (Hardjono 1995: 67). Apart from the seven needs of Maslov, Hardjono identifies two further needs, that of knowledge and understanding. By translating this to public housing corporations, there will be no motive for an individual to be part of a corporation. The presence of pneuma is necessary for all values as organic, anorganic and social. The congruence of individual and organizational targets appears to have great attraction on the individual; by which the relevance of congruence is recognized and loyalty and commitment increase. The criticism of Maslov's theory that the hierarchy assumes a successive evolution, in which the satisfaction of the preceding level leads to the next one, is recognized by Hardjono in his Four Phasemodel by giving attention to all forms of capacities. Sacrificing a preceding satisfaction for a higher value is considered to be unethical. The existence right of a corporation is determined by its organic value, the shape of its organization. But the question is whether the social value of specific application possibilities and the intellectual value are being recognized by its environment. The measure of direction communication in between values as well as their evolution is also recognized by Lievegoed (1993) in his description of pioneering, differentiation and integration phases. The transition from one phases to another generates attention for cooperation, external orientation, serving function, and is finally directed by the intellect, with the cloverleaf as thinking pattern in the third phase of integration (Lievegoed 1993:21).

The Value of the Four Phasemodel

With regards to the reasoning of the Four Phasemodel, it is important to realize that one is dealing with an interconnected whole of people that exercises an influence on each other. The organized collaborations of the expressions of the organizations in the form of power and numbers are to be interpreted as the organization. Perceptible expressions are not always rational and do need to be interconnected (Hardjono: 71). Through a certain degree of repetition and stabilization, it is possible to recognize a structure; one which people avoid if it does not serve their own goals. The evolution of people, that is also shaped by outside influences, thus, also forms the organization. In the context of the Four Phasemodel, the existence of the structures is thus not neglected (Hardjono 1995: 73) and are, therefore, also found in the model; although Hardjono prefers to think in terms of processes. The subjectivity of the model is recognized, but through dialogues in the experience years of the model, a deepening has taken place and the model has moved in the direction of intersubjectivity. It has, thereby, not become a model of an objective description of the reality. Because the model simplifies reality, it can be criticized (Hardjono 1995: 84). As Hardjono describes, the Four Phasemodel is characterized by: "subjective knowledge as science-philosophical basis and regulated change as possibility for change" (Hardjono 1995: 75); he, therefore, uses fundamental conditions, namely 1) that human action is based on significances 2) which result from social communication and 3) are handled and altered in a process of interpretation (Hardjono 1995: 75). It can be assumed that if this philosophy is translated to housing, the act of living in housing only acquires value and thus significance if it is referred to in a sociological sense. Housing only acquires a position in the dealings between people if you can do something with it. The different capacities within the Four Phasemodel do not only influence the value of the concept of housing, but depending on the orientation direction each capacity will also change its form. Because of these different orientation directions different play grounds become visible, that can be disrupted; these spaces and disruptions can change the

focus of attention. Therefore, the Four Phasemodel can be applied as an interpretative instrument. Through the development of knowledge and thus the development of the organization within the context of value thinking within a hierarchy of values, the professional is introduced. This professional is described as “a person who with the help of creativity and application possibilities uses scientific knowledge in solving value problems “(Hardjono 1995: 85). The value problem is defined here as the amplification of this value by designing, conceptualizing in advance actions, and –parallel to that– thinks as to how these actions can be adjusted if necessary. The value of the Four Phasemodel resides in its helpfulness to “design an intervention that solves a unique and specific problem so that an increase of value takes place” (Hardjono 1995: 86).

Value increase with the Four Phasemodel

The question to ask is whether we must speak of value increase or value addition. Value increase presupposes that there is more of the same. Addition, on the other hand, that something is added to something, and that it does not need to be the same. Furthermore, the question can be added whether what constitutes value for whom? The questions cannot be answered without assuming which exchangeable desire is at stake. The Four Phasemodel is composed of four different kinds of capital instead of values, because the aesthetic component that value entails can be linked to norms. In the use of the term capital instead of value, Hardjono (1995:96) leaves the value doctrine of economic theory that has evolved into a value philosophy. Using this philosophy, it's not just a matter of an objective value judgment, but also about recognizing an absolute, eternal value outside the historical and social value awareness. In the context of the Four Phasemodel, value is not merely seen as a significance as to whom belongs property or is entitled to it; the notion of value is also placed in the scope of this property. The question that can be asked is whether the scope of property determines the value, in relation, for example, to the market share, in the absolute sense, of the number of houses in the entire Dutch real estate market. Or the exchangeability of the desire, in which the desire and the capital to make . The Four Phasemodel, therefore, focuses on the definition of the term capital with its double meaning, i.e. the possession of property and the ability of what one is capable of doing. By speaking of property within the context of capital, it immediately becomes clear where the property is to be situated. This stands in contrast to the term value, because value has a different meaning for each individual involved, and is accordingly expressed differently.

Orientation on socialisation and reasoning capital

The ability to cooperate constitutes the social capital in the Four Phasemodel which relates the most to the individual need to be part of an organization. The organization represents for the individual the social need, and can provide the individual with this. By integrating this one can lean on the appreciation of an individual. The socialisation capital, therefore, determines how the organization determines its architecture; this genetic code can be regarded as something that can be changed. Through a mutation of the genetic code the architecture changes, and therefore the genetic code is the key to change.

“The reasoning capital is the collective result of personal growth and intellectual development of the members of the organization” (Hardjono 1995:99), and therefore enables the organization to maintain a structure. The reasoning capital thus has a collective character and presumes that all it

encapsulates all prior experiences. In the Four Phasemodel, the reasoning capital is related to notions such as empathy, plans, insight, synergy, self-knowledge, behavioral norms, reflection capacity and inventivity. If we apply to these notions to the developments within the world of housing corporations in the last five years –and in particular what the literature has written on this subject-, a picture of corporations and their reasoning capital emerges. Without reasoning capital, it's not possible to increase the socialisation capital, whilst the presence of socialisation capital constitutes the basis for the reasoning capital. Due to this mutual interdependence, Hardjono posits that the reasoning capital is the source of everything. It can be observed that the in the world of housing corporations the dialogues concerning the developments and the value of the material capital –the stones-, and in many the commercial (in)capacity reached above all the media, but not so much the socialisation and reasoning capital. The presence of reasoning power, on the basis of societal appreciation, is referred to by Hardjono (1995) as the intellectual capital, also called reasoning capital. The relation between all four capitals of the Four Phasemodel –and in particular the way it has earlier on been adapted to the housing mission- can be represented in four circles. The mutual interdependence and interchangeability is thereby expressed, and the whole can be increased; each individual condition, independence and capitals must be present.

The circles of the four value capitals –the first layer of the Four Phasemodel- give a balanced of works in different directions, and need to be in balance among each other. The capital increase finds it way along a new layer in the Four Phasemodel, in the two axes internal and external orientation, and form the primary orientation directions for value increase or increase of the capital. Hardjono (1995:108) posits (1) that an organization needs to find a balance between internal and external orientation and that (2) organization needs to find for itself a balance between an orientation towards control and an orientation towards change –the second layer of the Four Phasemodel-. In general, one can choose to adapt management theories for value addition or value increase (Hardjono 1995: 108). Giving attention to this leads to concrete results with their own characteristics, and forms the third layer of the Four Phasemodel. Differently formulated: if we want to understand the concrete results of housing corporations we need to examine their orientations. A change of direction in orientation is influenced by interventions which are iterative. On the different capital levels different interventions are possible; the condition for this is that each orientation direction gives –related to a specific capital- a specific key for intervention (Hardjono 1995: 118). For the socialisation and reasoning capital of housing corporations the interventions from the perspective of orientation on change –internal and external orientation- will be more closely examined.

Interventions in the external and internal orientation context

The housing corporations market can be regarded as an open system in which marketing procedures can be carried out on an consumer market: the external orientation. Several questions need to be questioned in this context: Under which terms and conditions do we offer our houses and services? How is the social housing market segmented (and did we do this)? Who and where are our tenants? These are questions that can be answered if there is an external orientation. If these are brought into connection with the four capitals –in particular the socialisation and reasoning capital-, keys for interventions emerge. The creation of a network is the result of an intervention on the socialisation capital, based on the external orientation. Herewith, the housing corporation learns to anticipate in

the context of a social environment, and there is a greater willingness to take more risks, and entrepreneurialism is increased. The striking power of the entrepreneurialism of a corporation can come under pressure by the social setting.

The intervention of anticipating societal developments has an influence on the reasoning capital of the corporation. Empathy will have a positive effect on the other capitals, and will lead to plans based on strategy. Creativity becomes apparent in the form of lateral thinking (Hardjono 1995:121), but can also lead to the trap of respect earning admiration with no increase in turnover. The discussions in the period of 2009 concerning the right of existence of housing corporations can be placed in this context. An extremely external orientation can lead to oversensitivity of housing corporations.

Means for internal orientation are cohesion/morality and information management/communication (Hardjono 1995:126). Cohesion can be regarded as a socialisation value through the development of a social system, in which morality can also be attributed to the reasoning capital. Internally, questions such as “Why and as how far are we corporations?” and “What is the identity of the organization and what does it contribute to the organization?” Answering these questions, as well as the question how the socialisation capital of a corporation can be controlled, lead to the creation of an organization with a distinct hierarchy, that eventually assigns tasks, responsibilities and competencies. Reflecting on these matters leads towards orientation on change, and contributes to the flexibility of housing corporations. The reasoning capital of the corporation can be increased internally by executing self-inquiry, which will lead to self-knowledge. Here, a certain tension between developing the reasoning capital and the external orientation can develop. By combining this self-inquiry with explanations and forecasts, the synergy within a corporation will be increased; synergy is here to be understood as the benchmark for efficiency (Hardjono 1995:130) with which the organization realizes how to deal with her reasoning capital. A too strong orientation of the reasoning capital can also lead to all energies being invested in this not resulting in anything. In the period of fusions of corporations this becomes evident in the fact that the external orientation decreases in such a period. However, through interventions on the internal orientation a certain flexibility of the organization arises.

Interventions with an orientation on control and change

One element of the economic engine is the structure of revenues and profit margin. Questions that arise in this context are: Where in the system of housing corporations are possibilities for profit to be found? Where do the margins come from? What has determined the size of the profit margins and are the most important factors influencing this? Answering these questions ought to result in a system of control, and might be able to change said system. Through an orientation on control one should get to goal-oriented interventions. Creating a structure in a hierarchy forms a tool to assign tasks, responsibilities and competences within the corporation and to avoid ambiguities. By influencing the yield of the social capital the effectivity is increased. Controlling the reasoning capital thus takes place through explanations, forecasts, and by qualifying the scope of the reasoning capital (Hardjono 1995:125). The flexibility and the adaptation ability are determined by answering questions such as: How alert must we as a corporation react to value additions? How can investment programs be adapted? Where is resistance against change to be found? Such questions are related to the control of different capitals, and thus refer to the reasoning capital of the corporation and its

mobilisation. Insight is, therefore, a prerequisite for maintaining and increasing the other capitals. An extremely advanced orientation on control leads to rigidity.

The orientation on change has an influence on the innovativity and flexibility of the corporation with creativity and flexibility as a product (Hardjono 1995:131), but also has its influence on the different values. The division into two distinct concepts such as internal and external orientation creates a kind of tension; this also applies to two non-overlapping concepts such as control and change: they cannot do without each other. Total control does not mean being completely open to total change, and orientation on change must be seen as proof that the housing corporation is capable of true renewal in terms of consolidating and increasing its existing capital. If the corporation is capable of doing this, then this will lead to a wealthier corporation where everybody will support new developments and ideas.

The intellect of solidarity, sobriety and inspiration

Solidarity is more than promoting specific interests on a local level or in the short term, and it's more than making donations to charitable organisations. The content of this concept is determined by the Christian social teachings that are based on a personalised notion of man; man is more than an individual and rational being that stands in relation with others. It's relevance becomes apparent if it stands in relation others. In the context of this concept of man, the Church distinguishes two fundamental principles First, the immutable dignity of each human being, i.e. human dignity. This dignity is inviolable and requires to be respected. The second principle is complimentary to the first; the result of collective responsibility is not a sum of different interests, but the common good. The common good is aimed at creating a society into which everyone brings inviolable human dignity and truly everybody is shares responsibility for other and the whole. The government needs to be involved in a continuous dialogue with the civil society to create a structure of justice, and people and groups need to create content for the common good. This emotion generates the value that must be measured. Solidarity thus brings with it a responsibility that transcends time and space. Making responsibility explicit and the desirability of this is necessary to point out problems that derive from the mission of housing that emerge in areas with a mission. And this while the problem is created mostly by itself. Through the availability of the financial means that wealthy corporations have and that are protected by them, through mediating problems in the best possible manner and thereby protecting their own wealth.

Every human and every generation have the right to be fully participate in a society, and thus participation is a condition for solidarity, and thus a duty, apart from the right. Thus, the concept of subsidiarity –the manner of organization or rule in which tasks are assigned in to a higher level for matters that cannot be dealt with on a lower level- needs to be applied here, because personal responsibility cannot be delegated nor is it transferrable. One can does thus not acquit oneself from personal responsibility. In the case of shortcomings of this, the higher level has the subsidiarity duty to intervene in a contributive or replacing manner. Another condition for solidarity is moderation. One can speak of a right measure, if there is the right balance between human dignity and common good. All other interests are subordinated to this, and it must presumed that private wishes and ambitions are to be relativized. The self-cleansing ability to contribute an indispensable piece to this responsibility is thus essential in order to make a contribution to the problems of housing. The “soul

of socially responsible entrepreneurialism” (p.93) lies at the core of the spirituality, the Pneuma, the fourth P that Van Luyn introduced in 2001 and which the Social-Economic Council recognized. By inspiring people consciously and in a deeper sense, they become more connected with each other. Through inspiration and acting accordingly, people become also mutually connected with each other (p.94). Because without inspiration and the spirit, things don’t work, and “the fire” lacks. And thereby a current of three movements of our time becomes determinative: solidarity versus individualisation, sobriety versus economisation, and spirituality against secularisation – unchaining the spirit in which the housing mission was meant.

Value thinking

The answer to the question as to what constitutes value is partially determined by the academic perspective with which one looks at value. An economist look at and defines value differently than a philosopher or a sociologist. Value thus knows many modalities, and is an indication of a relevance of something, and actually reflects how big the relevance is to a person or what relevance a group attaches to it in order to get it: a(n) (real estate) object, information, a service or a right. The question is how one can look through different lenses of value modalities to may be sketch –may be a new-picture as to what value is and how an interpretation can be given as to what value can be. This has been done through a number of lenses, that will be discussed in detail in the subchapters; the subchapter Exchangeable desire is a synthesis of the different lenses. One lens that was used is the report entitled *The benefit of values* (1999), value thinking according to the Social-Economic Council. This report is the result of a question by the former cabinet concerning the growing interest in social entrepreneurialism. The other lens is by authors of *Enterprise and Society* (Balkenende, 2003) who used the scientific responsibility, as well as the insights from the social positions they have fulfilled. In addition to that, other lenses were used to look at value thinking in the contexts of philosophy, ethics, axiology and anthropology. Looking through the lens of real estate and value-based management at value produces different insights. Finally, -as a last lens- value thinking from the perspective of the origins of housing corporations was examined; this section is titled *Consistency after thegrossing*. Looking through different lenses –with all its different perspectives- has generated an insight concerning exchangeable desire.

Value and Values

The question is whether values can be thought of outside of a context. Are their universal values that can be applied to each context, and does one need to take into account the right of existence of values? Are all values equal, or is there a pyramid of values? And will this pyramid of values be arranged differently tomorrow, and if this is the case, are we speaking about a decline or a shift in values, in which people do have a value awareness, but in which some values become more important than others? A paradigm arises by pronouncing a statement concerning value and decisions: it’s not difficult to take decisions, if one knows what values are. On the other hand, one can presume that taking decisions influences the value. And taking decisions can be difficult.

Looking at entrepreneurial value and in particular the value of social entrepreneurialism, we can posit that values of companies have an external dimension value (the market) and an internal dimension value (the sum of loyalty and motivation of individuals). In his article Jagersma (2003) writes that

entrepreneurial value in particular is the result of three elements. First, it's the result of the individual values of influential employees in key positions on several leading levels. Second, the history of the company, and third, the context of the sector in which it operates. The most interesting aspect of his theories is that two elements are a given: the history and the sector. The history is a fact that cannot be altered, and the influence of a company on its particular sector is almost impossible to measure. What remains are the influence and role of the key positions of the leading employees. They can achieve change by adjusting the direction of the hardware: organizational structure, strategy, systems and processes. But they can achieve the most important adjustments through the software: the company values. A new direction with new goals must be supported and implemented by individuals. The (new) company value constitutes a bridge function between the non-changing personal goals of individuals and the due to change of direction altered company goals. If the company values don't change, the company heads towards a treacherous pool of red numbers. The company value – determined by its individual values- is thus a raft on which the company floats. Or in the way Jagersma defines value and values: *Values are necessary to generate value (profit respectively shareholder value). Companies have a problem if the values of a company do not correspond with the value that is to be generated (as formulated in the company goals). Value and values are two side of the same coin that is name entrepreneurial success.*

Looking at entrepreneurial value and in particular the value of social entrepreneurship, we can posit that values of companies have an external dimension value (the market) and an internal dimension value (the sum of loyalty and motivation of individuals). In his article Jagersma (2003) writes that entrepreneurial value in particular is the result of three elements. First, it's the result of the individual values of influential employees in key positions on several leading levels. Second, the history of the company, and third, the context of the sector in which it operates. The most interesting aspect of his theories is that two elements are a given: the history and the sector. The history is a fact that cannot be altered, and the influence of a company on its particular sector is almost impossible to measure. What remains are the influence and role of the key positions of the leading employees. They can achieve change by adjusting the direction of the hardware: organizational structure, strategy, systems and processes. But they can achieve the most important adjustments through the software: the company values. A new direction with new goals must be supported and implemented by individuals. The (new) company value constitutes a bridge function between the non-changing personal goals of individuals and the due to change of direction altered company goals. If the company values don't change, the company heads towards a treacherous pool of red numbers. The company value – determined by its individual values- is thus a raft on which the company floats. Or in the way Jagersma defines value and values: *Values are necessary to generate value (profit respectively shareholder value). Companies have a problem if the values of a company do not correspond with the value that is to be generated (as formulated in the company goals). Value and values are two side of the same coin that is name entrepreneurial success.*

If we now look at the value definition of the fourth P of Pneuma as acting according to the spirit, and the three different levels of the subjective, objective and absolute spirit, and apply these to the key elements of the Social Economic Council's report on socially responsible entrepreneurship, we get to the following definition of socially responsible entrepreneurship with value and values. The

company consciously focuses on the following four dimensions of entrepreneurial activities – Profit (the economic yield), People (the consequences for people inside and outside of the environment), Planet (the effects on the natural habitat), Pneuma (acting in accordance with the spirit) - and thereby contributes to the long-term social welfare. This with a relation with the stakeholders that is maintained on the basis of transparency and dialogue, and in which an answer is given to justified questions asked by society.

The fourth era of the housing corporation: Pneuma

The developments of an institution that was allowed by the law, such as a housing corporation, can be divided into three periods. The first one that lasted until the end of the Second World War had diverging goals: *'Housing was not just a health measure, but also pedagogic one; it concerned morality and social integration.'* (Van der Schaar, 2001). The second period, after the Second World War, was marked by the reconstruction of the Netherlands; the government played largely the goal of director. The arrival of secretary of state Heerema marks the third period; he laid the foundation for a policy reformation with his key note on "housing the nineties". Initially, this reorganization was carried out with strength; the result was that the offer guidance of the government disappeared almost completely. One of the consequences of this was the grossing of 1995; the ties between government and housing corporations were severed. This was done with the expectation that Heerema's trend letter of 1993 in which he announced: interest increases would generate enough means to fulfill the social mission of building and managing (Van der Schaar, 2001). Van Os (2009) assumes, therefore, - despite the recent discussions concerning capital, supervision, governance and regulating the sector- we are still living in this third period. The critical question that can be asked here is whether we are still living in this third period, but should may be evolve towards a fourth period, the intellectual capital. The question that Klamer asked himself (Balkenende 2004, 28-29) is whether social engagement is a new success factor, next to the three Ps of the triple bottom line: profit, people and planet. Recent developments in 2009 concerning integrity, professionalism and impact of acts result in the addition of a fourth P, Principles or even Pneuma. The basis for responsible entrepreneurialism are principles such as a honesty, openness and good citizenship, a legitimization or license to operate. Compassion as a binding element seems more than necessary in today's society.

In times of reformation or downturn

In times of the reformation or downturn of a company with social real estate a law may apply that has not been researched so far, but is generally considered to be true: the law of Gresham, that says: bad money drives out good money exchanged for the same price. This law has been added to the appendix, and is here used as a paradigm for the real estate of a social real estate company. In his work, Visser (1995: 266-268) concludes that Gresham's law offers a useful perspective for the study of a broad scale of phenomena concerning instability in economic life. The law does not appear to universally valid, but Kindlerbergen (Visser, 2005) has shown that the law can be generalized in the sense that there is always the danger that the market all of a sudden does no longer accept the existing (price) conditions and that it will flee from one asset to another. The undervalued [assets] of e.g. the real estate of housing corporations is being saved and is kept as a capital object. See here also the discussion surrounding the increase of the income limit for housing corporations as a result of the

competition case of corporations in the Netherlands (letter N. Smit, 14th July 2005). The relation between market weakness and rate is an application of purchasing power parity theory: if the quantity of houses in a country declines in value, then more houses are needed to purchase a specific quantity of a good or a market position, and the rate of the (weakened) house falls. Curiosity concerning the (currency) new developments make that companies (humans) would like to maintain these new developments and will trade the old through the sale of existing property, which makes circulation more difficult. We draw here the comparison between the currency and Gresham's law. The content of Gresham's statements changed with introduction of the bi-metallic system, in which the full-valued silver and/or gold coins with a fixed price relation were spent and could freely be "aangemunt", and price relations between gold and silver could change. One can speak here about a relatively content-rich, precious metal, the expensive money, and the cheap money that is the same as the expensive money, but with a lower metal content. In a modern economy this only occurs during a deep crisis, such as a war or the collapse of the trust in the money that is circulating. Also the contrary of Gresham's 'good money drives out the bad' (Visser, 2005) is true, if bad money is subject to difficult and extensive to predict erosion: the dollarisation of economies that are plagued by high and fluctuating inflation. In the article by Visser (2005:267-268) the impact of a crisis is regularly brought into connection with Gresham's law. In a crisis, a situation occurs in which the different kinds of money –read here the financial market of which the real estate market is a part of- is no longer regarded as equal. By exchanging en masse one kind of money for another kind, this becomes not always possible since the exchangeability is suspended. The story can be according to Kindlebergen (Visser, 2005) be extended to the monetary sphere: it occurs when money, other financial assets and real assets exist, that can serve as substitutes for each other in price relations. Of course, there is not always talk of an official price relation in which the market price relations deviate, but during a crisis something similar occurs, namely a sudden alteration of the expectations which results in old market price relations no longer sufficing and holders of the all of sudden considered overvalued assets wanting to get rid of their property. Kindlebergen focuses mainly only crises and instability. Gresham's law in its reformulated version thus says "Two monies are unstable over time since the weak one drives the stronger into hoarding". Furthermore, Kindsbergen posits that, in order to contain the consequences of a crisis, a tender of last resort is necessary, without completely letting go completely of price relations. In his approach the emphasis has shifted from different currencies/real estate to portfolio management of economic subjects, and therefore Gresham's law becomes a useful tool for the historic economist.

Conclusion: inspiration and exchangeable desire

The most visionary thought can be determined with information resource and giving direction to the organization. The Four Phasemodel works here in a supportive manner, and can thereby increase different values of an organization. Because 'if an organization wants to survive it will need to visible in or anticipate the affairs that occur in a society' (Hardjono 1998). The metaphor of living in a house as the value(s) of a housing corporation is the anorganic value of the stones as matter necessary to incorporate the organic value of the housing corporation. This form of managing the stones is a prerequisite condition for the use of the social value; herewith, a specific application possibility is created, through which the value has increased and new value has been added. The stones have

become a condition for creating a specific application possibility, the social value. Noteworthy in this relationship is that they can exist separately from each other, but that the social value is useless without the stones. The Pneuma of social housing can only exist if the whole of stones, management and specific application possibilities operates as a whole; then a particular intellectual value is formed. The final steering process takes place on the level of the intellect; in this process of the transition towards the different phases of pioneering, differentiation and integration, attention is created for cooperation, external orientation and a serving function. Knowing and understanding as a desire next to other primary desires can be translated to housing corporations by realizing that when they no longer satisfy the primary relevance of social housing that then there is no more reason for the individual to be part of the corporation. People will avoid the structure of the corporation if their individual goals are not served. From the philosophy that human actions are based on significances that result from social communication and that are modified in a process of interpretation, it can be assumed that that housing only acquires a value –and thus, significance-, if it is referred to in a sociological sense. The value of the object housing can be influenced by orientation direction with the Four Phasemodel, and can –with this model- change the form of each capital; in this way, different playing areas become apparent, and in return, each space and breakthrough can shift the focus of attention. The presence of each capital and the mutual dependence as a interconnected whole is necessary for the personal and intellectual growth of people within the corporation; the reasoning capital as the source of everything becomes a prerequisite for success. If we want to understand the concrete results of housing corporations then we must look at what the orientations have been. The reasoning capital of the corporation can be increased internally by introspection, which in return will result in self-knowledge. By combining this self-knowledge with explanations and predictions, the synergy within the corporation will be increased, and the flexibility of the corporations will be created. In addition to the reasoning capital, influencing the yield of the socialisation capital can increase the effectivity.

Solidarity thus brings about a responsibility that transcends time and space. Explicating this responsibility and the desirability of it is necessary to point out the problems that result from implementing the social housing mission that result from areas with a mission. And this despite the fact that a large share was caused by itself. Through the possession of financial means that wealthy corporations have and that are protected by them by accommodating their problems in the best possible manner and thereby protecting their own wealth.

Herewith, the concept of subsidiarity –the way of organizing or the rule in assigning tasks that a higher level employs because they cannot be dealt with on a lower level- is applicable, because the own responsibility cannot be delegated and is not transferrable. One can thus not withdraw oneself from personal responsibility. In the case of shortcomings, the higher level has the subsidiarity duty to act in an assisting or replacing manner. One can speak of the right measure if there is the right balance between human dignity and common good. All other interests are thus subordinated, and it can be assumed that personal desires and wished are relativized. The self-cleansing ability to contribute an integral to this responsibility is thus essential in solving problems in the social housing context. The soul of social entrepreneurialism resides in the spirituality or the Pneuma of social housing as spirit in which the social housing mission was invented. The Pneuma is thus not just a

metaphor for describing human uniqueness, but also a description for a particular energy/dynamism underlying reality. The fourth era of the corporation can thus be qualified as one that is concerned with the maintenance, renewal and restoration of the original goals.

The critical question that can be asked here is whether the corporation has already arrived in the era of the Pneuma, or whether it still needs to evolve towards this era in order to survive. In the period between 1950-2008, the spirit of the social housing has inhabited the institution called housing corporation. In times of crisis, a situation in which different opinions are no longer regarded as equal occurs within the housing corporation. Wanting to massively transform one opinion into another does not always work, because the exchangeability is abolished. By looking at housing corporations through the eyes of Kindleberger, the following picture emerges. We are dealing with intellectual capital, money, other financial assets and real assets that exist and can be used as substitutes for each other in (price) relationships. Of course, there is not always talk of an official (price) relationship in which market relationships are diverging, but something similar occurs in a crisis, namely a sudden divergence in the expectations through which existing (market price) relationships no longer suffice and those that hold suddenly overvalued assets want to get rid of their possessions or their thoughts. In order to curtail the impact of a crisis, a tender of last resort is necessary, without letting go of the relationships. In this approach, the emphasis can be shifted from different opinions to portfolio management. The composed concept of social entrepreneurialism that it implicates entails –because of the financial and social yield- an implicit conflict, that can be prevented by admitting foreign capital with interest –and not only from a financial perspective- and not pay a Return on Investment. The legitimation should be derived from the field in which the corporation works and is responsible to, instead of the mechanism of national, political democratic control. The Law on Housing formulates a destination duty for the capital that a corporation manages and assigns it the task of taking care for good and affordable housing; the government holds a large share of the decision power concerning how that capital is to be spend. Eventually, it's a matter of satisfying accomplishment fields. A better and lasting with other relations is seen by managers as a less important effect; this creates a legitimation gap concerning real authority and chain-partnerships. The outcome is considered to be important, but generally speaking, one is not familiar with the methods that are necessary for that.

Dit artikel is eerder verschenen onder de titel ' Value thinking & pneuma' in: Ethik, Werthalgkeit und Nachhaltigkeit in Finanzsystem. FINETHIKON, Jahrbuch zum ersten Finanzethik-Kongress 2010 in Berlin. Steinbeis SMI Universität Berlin.

Bronnen

- Balkenende (red.), J.P. (2003), *Onderneming & Maatschappij. Op zoek naar vertrouwen*. (coauteurs: M. Kaptein, E. Kimman, J.P. van den Toren en T.W. Hardjono). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Collins, J (2004), *Good to great*. Amsterdam/Antwerpen: , Business Contact
- Dingemans, G.D.J. (2005), *De stem van de Roepende. Pneumatheologie*. Kampen: Uitgeverij Kok.
- Hardjono, T.W. (2010), *Ketensamenwerking*. C3Group.
- Hardjono, T.W. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek*. Vierfasenmodel. Deventer: Kluwer.
- Keeris, W.G. Keeris MRICS (2001), *Vastgoedbeheer Lexion*. Groningen: Wolters-Noordhof.
- Lievegoed, B.J.C., (1993), *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst*. Rotterdam: Lemmiskaat.
- Luyn, mgr. A.H. van (2008), Reactie op de presentatie van het boek '*Verbindend bouwen. Over solidariteit en verzorgingsstaat*'. Christelijk Sociaal Congres Doorn 28 augustus 2008.
- Os. P. van (2009), *Dienen en verdienen om te dienen*. Paper ASRE seminar. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- RICS (2003, 2007 geactualiseerd), *Taxatiestandaarden. Nederlandse editie*. London: RICS United Kingdom.
- Schaar, J. van der (2010), *Benchmarking en visitatie: enkele inleidende opmerkingen*. Inleiding op het SOM congres van 8 april 2010, te Utrecht
- Sociaal Economische Raad (2000), *De winst van waarden*. Den Haag: SER.
- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA (2005), *Investeren in de samenleving. Een verkenning naar missie en positie van de maatschappelijke onderneming*.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004), *Bewijzen van een goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Over de auteurs

F.P.H. (Frank) Aalbers MSc

Research Consultant bij MVGM

Frank Aalbers MSc is Research Consultant bij MVGM. Daarnaast is Frank Aalbers onderzoeker/auteur bij stichting De Vastgoedrapportage Stadsregio Arnhem Nijmegen.

Ir. W.A. (Elma) van Beek – Vlaanderen Oldenzeel

Stedenbouwkundige bij ELMA stedenbouw en directeur van de stichting de Levende Stad

Elma van Beek studeerde aan de TU Delft en heeft ruim 15 jaar ervaring als stedenbouwkundige. Gedurende haar werk bij verscheidene adviesbureaus groeide haar behoefte om bij te dragen aan een nieuwe toekomst voor het ruimtelijk vakgebied. Daarom startte zij met ELMA stedenbouw, werd lid van de werkgroep Duurzame Stedelijke Ontwikkeling van de beroepsvereniging BNSP en schreef het boek 'Levende stad, stad om in te leven, cyclische processen voor duurzaamheid in de praktijk'. De door haar opgerichte stichting de Levende Stad heeft tot doel de theorie over de stad als levend systeem in praktijk te brengen. Elma van Beek zet zich met veel enthousiasme en een persoonlijke benadering in om duurzaamheid in het ruimtelijk vakgebied te bevorderen.

G. (Guus) Berkhout MA MBA

Fund Manager Triodos Vastgoedfonds

Guus Berkhout (MBA) begon zijn carrière bij ING Bank in 1990. Na een stage in het binnenlandse organisatie verhuisde hij naar ING Bank International, waar hij werkte als een kredietrisico-analist en als secretaris van het krediet comité van ING Bank internationaal. In 1995 werd hij overgeplaatst naar het ING-kantoor in Buenos Aires, Argentinië, waar hij werkte met de zakelijke klanten groep. Na terugkeer in Nederland verhuisde hij naar Triodos Bank, zoals hij was gefascineerd door de integratie van duurzaamheid in de financiële wereld. Hij werkte daarna als een lening officier voor Triodos Bank, Investment officer voor Triodos Ventures, Team manager voor het Triodos Groenfonds, voordat u begint als senior investment officer voor de nieuw opgerichte Triodos Vastgoedfonds. In 2010 werd hij benoemd tot fondsbeheerder voor het Triodos Vastgoedfonds. Guus Berkhout wordt regelmatig uitgenodigd als spreker op universiteiten en seminars over duurzaam vastgoed.

C. (Cees) Buys

Ex-bestuurder a.i. woningcorporatie Lefier, Emmen, Groningen, Hoogezand, en Stadskanaal

Cees Buys is in 1958 geboren in Scheveningen. Na de hogere hotelschool en militaire dienstplicht als reserveofficier, startte zijn carrière. Na mooie ervaringen in de luchtvaartindustrie is hij in 1994 zelfstandig verander- en crisismanager geworden. Al zijn ervaringen ontwikkelden zich tot een denkwijze en werkmethode die stevast leidden tot succes. Na een complexe opdracht in het UMCG besloot hij deze expertise te delen met velen in zijn boek 'Managen met ratio én emotie' (Van Gorcum 2006). Nadat dit boek een succes werd, kwam in 2010 zijn tweede boek uit met titel 'Opvolging en Overdracht'. Zijn derde boek verschijnt begin 2014.

Drs. F. (Fons) Catau

Oud directeur Woningcorporatie De Woonplaats Enschede & directeur FHP Holland Sri Lanka

Fons Catau is adviseur op het terrein van wonen, zorg, welzijn en duurzaamheid. Tot mei 2012 voorzitter raad van bestuur woningcorporatie de Woonplaats in Enschede. Fons is gedurende vele jaren actief op het terrein van maatschappelijke en non-profit organisaties. Hij gaat in zijn werk uit van de noodzaak om economisch te werk te gaan, maar streeft ook naar om daar waar mogelijk de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de mensen voor wie en met wie ik werk te vergroten. Ondernemerschap staat voorop, maar dat kan niet zonder sociale verantwoordelijkheid en aandacht voor duurzaamheid. Creativiteit, innovatie en vooral plezier in wat je doet staan centraal.

Drs J. (Joost) Degenaar

Programmadirecteur Healthy Ageing Hanzehogeschool Groningen

Joost Degenaar is programmadirecteur Healthy Ageing van de Hanzehogeschool Groningen en sinds 2012 directeur van het Centre of Expertise Healthy Ageing, een netwerk waarin de vier noordelijke hogescholen (Hanzehogeschool Groningen, NHL, Stenden Hogeschool en Hogeschool Van Hall Larenstein) met meer dan 80 andere partners (kennisinstellingen, zorginstellingen en bedrijven) samenwerken aan innovaties in de zorg. Hij coördineert het thema Healthy Ageing voor de vier noordelijke hogescholen in het Sectorplan Noord en participeert in het Healthy Ageing Netwerk Noord Nederland en het Zorg Innovatie Forum. Eerder werkte hij als stafdirecteur Onderwijs en Onderzoek van de HG en bij techniek- en gezondheidszorgopleidingen.

Dr. Ir. A.P. (Aldert) Dreimüller

CEO roAg, Maastricht

Aldert Dreimüller is getogen in Maastricht, afgestudeerd aan de TH Delft Bouwkunde en daarna aan de Erasmus Universiteit Rotterdam faculteit Bedrijfskunde, waar hij begin 2008 promoveerde op het onderwerp verandermanagement. Sinds 1997 is hij vanuit diverse posities actief, als onderzoeker bij het EIB (Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid), als projectcoördinator bij DHV, als hoofd Volkshuisvesting & Stadsvernieuwing in Breda en tot 1996 als directeur van corporatie VtV in Deventer. Sinds 1995 is hij als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) actief als organisatieadviseur, directeur/bestuurder, lid Raad van Toezicht en interim-manager.

Ir. Drs. C.L.H. (Cederik) Engel

Consultant asset management Grontmij Nederland

Drs. Ir. C. (Coos) van Buuren

lecturer at the Erasmus University Rotterdam and Delft University of Technology

Cederik Engel is a senior consultant with a history in risk management, business insurance and commercial banking. He is an expert in project finance and financial modelling, asset management and risk management in energy and infrastructure. Cederik holds two Masters in Civil Engineering and International Finance.

Coos van Buuren is specialised in the interrelation between Civil Engineering and Financial Modelling. Coos' scope of work covers transaction services of public tenders, business valuations and probabilistic design. He is lecturer at the Erasmus University Rotterdam (Advanced Corporate Finance and Strategy) and Delft University of Technology (System Innovation). Coos holds two Masters in Civil Engineering and Quantitative Finance.

Drs. J.D. (Jan Dirk) Gardenier MBA

Directeur CAB

Drs. C. (Christian) Ernten

Directeur Partizan Publik

Jan Dirk Gardenier is directeur van het CAB waar hij als senior onderzoeker en adviseur betrokken is bij veel onderzoek en initiatieven op het terrein van leefbaarheid op het platteland. Hij was auteur van *Leven in de Leegte* (2011) en *Rijk met Kleine Dorpen* (2012) twee onderzoeken die een sociologische analyse maken van de bewoners op het platteland van Noord-Groningen.

Christian Ernten is directeur van Partizan Publik in Amsterdam en één van de eigenaren van het atelier aan de Middendijk en is betrokken bij een aantal initiatieven rondom leefbaarheid in Noord-Groningen. Hij schreef het glossarium.

Ir. F. (Frank) van Genne

Lector Vastgoed 2005-2012 Hanzehogeschool Groningen

Frank van Genne werkte ruim 30 jaar als ontwikkelaar van bedrijfsgebouwen, winkels en woningen, als directeur bij projectontwikkelaars, als bedrijfseconoom bij een gemeente en als partner/vastgoedadviseur bij een adviesbureau. Van 2004 tot 2013 was hij als lector vastgoed bij de Hanzehogeschool Groningen betrokken bij de opzet en uitvoering van vastgoedonderzoek en de opbouw van het Kenniscentrum NoorderRuimte. Momenteel woont hij in Frankrijk, waar hij een oude smederij verbouwt tot energieneutrale woning en over vastgoedonderzoek schrijft.

Drs. K. (Kees) de Graaf

Redacteur Building Business

Ervaren journalist op het brede terrein van stedelijke ontwikkeling. Schrijver van meerdere publicaties. Redacteur bij diverse bladen en websites.

Mr. S. (Sjoerd) Hooftman

Directeurbestuurder Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)

Sjoerd Hooftman (1966) is bedrijfsjurist, volkshuisvester en wereldverbeteraar. Inmiddels 20 jaar werkzaam in de Nederlandse woningbouw. Als jurist en manager bij Vereniging Eigen Huis, als bestuurssecretaris bij zowel de brancheorganisaties Bouwend Nederland als Aedes, en momenteel als directeurbestuurder van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). KWH is een

coöperatieve vereniging van circa 175 wooncorporaties met 1,2 miljoen sociale huurwoningen. De activiteiten van het kwaliteitscentrum zijn wooncorporaties inspireren in het werken aan de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit onder meer met onderzoek, auditing, benchmarking, benchlearning en themabijeenkomsten. Sjoerd Hooftman blogt regelmatig over actuele kwaliteitsvraagstukken via www.kwh.nl en is te volgen via twitter.com/KWHsjoerd.

A. (Anton) Huiskamp

Algemeen directeur KOVON

Anton Huiskamp is algemeen directeur van KOVON. KOVON is het kennis- en adviescentrum betrekking tot kwaliteit en onderhoud(skosten) van (maatschappelijk) vastgoed voor woningcorporaties, overheden, onderwijs en zorg, (hun) onderhoudsafdelingen en -bedrijven en comakers. www.kovon.nl

Drs. R. (Rudy) de Jong MRE

Policy advisor Aedes en voorzitter RvC woningbouwvereniging Gelderland

Rudy de Jong (1953) is cultureel antropoloog en master of real estate. Sinds het eind van de 70-er jaren werkt hij in de volkshuisvesting, waarvan 20 jaar als bestuurder van een grote woningcorporatie. Vanaf 2010 is hij actief in diverse functies in de nationale en internationale sociale huisvesting. Rudy schreef artikelen en rapporten over de ontwikkeling van de corporatiesector en het functioneren van de woningmarkt.

Dr. H.L. (Lout) Jonkers

Filosoof en publicist Hogeschool van Amsterdam

Co-auteurs:

- **Dr. H. (Harry) Donkers**
- **B. (Bas) Gravendeel**
- **Ir. W.A. (Elma) van Beek – Vlaanderen Oldenzeel**
- **Ir. Ronald Van Gent**
- **Lennart Ruder**

Lout Jonkers: “Leven is veranderen; groeien om te bloeien. Zo verandert voorbeeld in mensbeeld. vastgoed in bloeigoed, bouwterrein in levenstuin, stadswijk in boomgaard. Zo wortelt het heden in het verleden voor bloem en vrucht in de toekomst. Is ons vragen vaak niet beter dan ons weten, wanneer het om de toekomst gaat?

Onderzoeker tegen wil en dank ben ik; voor het vinden van wegen voor bewust veranderen, op weg naar zinvol leven. Anders denken en anders doen door anders leren en anders lonen; op zoek naar harmonie tussen de zorg voor het ‘zelf’ en de zorg voor het ‘niet-zelf’; gedreven door bewondering voor het geheim van de schepping. Bij al ons doen vragen naar de zin van ons handelen, voor het bestaan van kosmos, natuur en mensheid; dat is spiritualiteit, gevoed uit onze voorstellingen en

wilsvormingen; essenties voor stuw- en sturing van de waardestromen in de bloedsomlopen van onze levens, in ruimte en tijd.”

Ing. J. (Jan) Kappers MRE

Projectleider Regionalisering Vastgoed Gemeente Enschede

Sinds september 2012 is Jan Kappers actief als projectleider om de regionale samenwerking op gebied van vastgoedmanagement in Twente vorm te geven. Daarvoor was hij hoofd van Vastgoedbedrijf Enschede, waarbij vooral de opbouw van het vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie en het groeien naar een strategische partner belangrijke speerpunten waren. Vastgoedbedrijf Enschede verhuurt zo'n 215 gebouwen en heeft een totale omzet van ca. € 20 miljoen per jaar. In 2009 heeft Jan de studie Master of Real Estate aan de Amsterdam School of Real Estate afgerond. In het verleden werkte hij bij de gemeente Tilburg, Hevo Bouwmanagement en de Koninklijke Luchtmacht.

Prof. Dr. A. (Ad) Kil

Hoogleraar Didactiek van Research voor Professionals Nyenrode Business Universiteit

Ad Kil is hoogleraar Didactiek van Research voor Professionals (Professor of Research Didactics for Professionals) Nyenrode Business Universiteit, Director Executive PhD Programs, Nyenrode Business Universiteit, Professor of Research Nordic International Management Institute NIMI Chengdu China, professor HRD in the Law Firm Nottingham Law School UK en Consultant & Research - HRM/HRD Law Firm management Corporate Academies, Real Estate.

E. (Eltje) de Klerk MSc MRE

Zelfstandig adviseur Alpha Adviseurs

H. (Henk) de Kok MRE

Asset manager commercieel vastgoed, Stadsontwikkeling gemeente Rotterdam

Eltje de Klerk heeft een eigen adviespraktijk (Alpha Adviseurs) en is senior adviseur bij BMC. Eltje de Klerk koppelt kennis van de 'hardware' aan kennis van 'software'. Ze geeft (strategisch) advies ten aanzien van gemeentelijk vastgoed (bezuinigingen op de vastgoedportefeuille, haalbaarheidsonderzoeken nieuwbouw, en optimaliseren van de exploitatie van gemeentelijk vastgoed) en publiceert hier regelmatig over.

Henk de Kok is asset manager commercieel vastgoed, Stadsontwikkeling gemeente Rotterdam. Hij ontwikkelt instrumenten voor het toepassen van een kostendekkende huur binnen de gemeente Rotterdam en onderzoekt het verdienpotentieel van de portefeuille commercieel vastgoed van de stad. De gemeente heeft besloten het rendement van dit vastgoed te optimaliseren en daarna op de markt te brengen. In 2011 schreef Henk de Kok een Master of Real Estate-scriptie over de verdienmogelijkheden van commercieel gemeentelijk vastgoed.

Eltje de Klerk en Henk de Kok deden tijdens hun MRE-studie aan de Amsterdam School of Real Estate (2009-2011) onderzoek naar het professionaliseren van gemeentelijke vastgoedtaken en bundelen in dit artikel hun kennis van theorie en praktijk.

Dr. ir. H.M. (Rik) Koolma

Rik Koolma Vastgoedstrategie & Prestatiesturing, Research Fellow Bestuurswetenschappen Vrije Universiteit Amsterdam en docent Applied Business Research Nyenrode Business University

Rik Koolma is bouwkundig ingenieur en gepromoveerd in de bestuurswetenschappen. Hij is adviseur met betrekking tot vastgoedstrategie en ondersteunt opdrachtgevers met prestatiesturing. Een voorbeeld daarvan is Transacties in Control een instrument ter beheersing van het transactieproces in het vastgoed, dat hij in samenwerking met het Kadaster ontwikkeld heeft. Rik Koolma is verder als wetenschapper actief bij de Vrije Universiteit en Business University Nijenrode. In samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen onderzoekt hij de doelmatigheid van woningcorporaties in de periode van 2001 tot heden.

Mr. D. (Dirk) Kootstra MScRE RMT/RT, PhD Candidate

Docent/onderzoeker Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool

Dirk Kootstra is docent waardebepaling aan de opleiding Vastgoed en Makelaardij en onderzoeker aan het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen. Dirk Kootstra behaalde zijn master vastgoedkunde in 2011 met het onderzoek Waardesturing bij de huisvesting van primair onderwijs begeleid door prof. dr. E.F. Nozeman en ing. J. Veuger MRE FRICS. Daarnaast is hij eigenaar van Taxaties en Vastgoedconsultancy Drenthe.

Ir. P. (Patrick) de Kort MRE

Instituut voor Vastgoedmanagement

drs. W. P. (Walter) Rozendaal RVGME

Instituut voor Vastgoedmanagement

Walter Rozendaal en Patrick de Kort zijn beiden gespecialiseerd in het professionaliseren van gemeentelijk vastgoed. Ze zijn de oprichters van het Instituut voor VastGoedManagement (Instituut VGM) en initiatiefnemers van het 2-jaarlijks Landelijk Onderzoek naar Vastgoedmanagement bij Nederlandse gemeenten (LOVGM).

Ir. M. (Marc) van Leent

Directeur De Wijkplaats, partner Bouwstenen en auteur Publiek Vastgoed

Marc van Leent is vernieuwer en gangmaker in het werkveld van publiek vastgoed. In 2006 heeft hij de Wijkplaats opgericht, een netwerk van denkers en doeners dat zich volledig op vastgoed met een publieke functie richt. Zijn motto is: eerst een business plan, dan een bouwplan. Marc van Leent richtte in 2003 de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed op en nam in 2007 het initiatief voor Bouwstenen voor Sociaal, een landelijk platform voor maatschappelijk vastgoed. Marc van Leent is

opgeleid als architect en daarna gevormd in de stedelijke vernieuwing. Hij publiceert regelmatig en is een veelgevraagd spreker en workshopleider. In 2012 verscheen zijn boek *Publiek Vastgoed*.

Drs. H.M. (Ellen) Olde Bijvank MRE

Zelfstandig adviseur vastgoed, zorg en welzijn

Ellen Olde Bijvank is 6 jaar manager geweest in de zorg. Zij is breed bedrijfskundig opgeleid met een specialisatie op het gebied van vastgoed (Master of Real Estate). Sinds 2000 ondersteunt zij als zelfstandig adviseur zorgorganisaties, corporaties en gemeenten bij complexe vraagstukken op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Het kenmerkende van haar aanpak is (naast een stevig portie vasthoudend enthousiasme) het integraal denken: het verbinden van vastgoed/financiën met de gevolgen die het heeft op de organisatie, het beheer en de exploitatie. Daarnaast is zij actief in een aantal toezichthoudende functies. Tot slot publiceert zij frequent over het onderwerp (zorg/maatschappelijk) vastgoed en is zij op dit thema regelmatig gastspreker.

Drs. M. (Michiel) Pellenbarg

Coördinator segmentteam Woningmarkt & Stedelijk Gebied, Kadaster Ruimte & Advies

Drs. L. (Lars) Brugman

Projectadviseur en onderzoeker Kadaster Ruimte & Advies

Michiel Pellenbarg is coördinator Segmentteam Woningmarkt / Stedelijk Gebied bij Kadaster Ruimte & Advies. Hij heeft professionele ervaring met systeemvraagstukken op het gebied van woningmarkt en grondmarkt, gebiedsontwikkeling en regionale ontwikkeling, publieke portefeuillestrategie vastgoed en grond en toepasbaarheid GIS voor beleidsontwikkeling. Pellenbargs specialiteiten zijn: strategische advisering, procesbegeleiding en portefeuille-analyse.

Lars Brugman is projectadviseur/onderzoeker bij Kadaster Ruimte & Advies. Hij legt zich toe op complexe maatwerkvraagstukken vanuit de bij het Kadaster beschikbare ruimtelijke informatie. Voorheen was Brugman onder meer werkzaam bij het Planbureau voor de Leefomgeving en het aan de Universiteit van Amsterdam gelieerde onderzoeksinstituut IVAM.

Ir. B. (Ben) Pluijmers

Directeur Strategie & Portefeuillemanagement en plv. bestuurder woningcorporatie Stichting Havensteder Rotterdam.

Na zijn opleiding aan de TU Delft Bouwkunde, aangevuld met bedrijfskundige studies aan Nyenrode Universiteit en University of Michigan Business School werkte Ben Pluijmers vooral in het bedrijfsleven, waarvan lange tijd als partner bij Twynstra Gudde. Daarna heeft hij verschillende tijdelijke opdrachten gedaan, ondermeer bij zorginstellingen. Sinds 2007 was Ben Pluijmers directeur Vastgoed bij Com-wonen, dat in 2011 fuseerde met PWS Rotterdam: nu samen Havensteder. Hier bekleedt Ben Pluijmers de functie van directeur Strategie & Portefeuillemanagement.

E. (Erwin) van Proosdij MRE

Hoofd Vastgoedbedrijf gemeente Enschede

Erwin van Proosdij MRE werkt al jaren in de maatschappelijke sector. In gezondheidszorg, onderwijs en gemeentelijke organisatie heeft Erwin in diverse management- en staffuncties ervaring opgedaan op het terrein van facilitaire dienstverlening en vastgoed. In 2007 heeft Erwin zijn opleiding European Master Real Estate Management aan de University of Greenwich met succes afgerond (graduated with commendation). Momenteel werkt Erwin ruim 5½ jaar met veel plezier als Hoofd Vastgoedbedrijf Enschede, onderdeel van de Gemeente Enschede. Vastgoedbedrijf Enschede beheert een portefeuille van 220 objecten, circa 200.000 m² BVO en vervult namens de gemeente de rol van eigenaar, verhuurder en beheerder van het maatschappelijk vastgoed.

A. (Anne-Marie) Rakhorst

Directeur Search en zakenvrouw van het jaar 2000

Anne-Marie Rakhorst is directeur/eigenaar van Search, een advies- en ingenieursbureau, laboratorium en opleidingsinstituut dat zich buigt over de thema's duurzaam (ver)bouwen, duurzaam ondernemen, asbest, milieu en veiligheid. Samen met opdrachtgevers bouwt Search resultaatgericht aan een duurzame leefomgeving. In 2000 werd Anne-Marie Rakhorst uitgeroepen tot Zakenvrouw van het jaar. Onlangs presenteerde ze haar nieuwste boek *De kracht van duurzaam veranderen*. Eerder schreef ze *Duurzaam herbestemmen kan*, *De winst van duurzaam bouwen*, *Nieuwe Energie; Nederland na het fossiele tijdperk* en *Duurzaam ontwikkelen... een wereldkans*. Ook bracht ze het boek *Cradle to Cradle* van Michael Braungart en William McDonough in Nederland uit. Anne-Marie is onder andere lid van de Stichting Urgenda, de Amsterdamse Klimaatraad en de Raad van Advies van de Club van Rome. Daarnaast is zij jurylid van de Koning Willem I prijs en voorzitter van de jury van de Koning Willem I plaque, de ondernemersprijs voor duurzaamheid (voorheen Het Ei van Columbus).

Drs. H. (Hans) Revier

Lector Mariene Wetlands Studies

Hans Revier (1954) studeerde biologie aan de Universiteit van Amsterdam en kwam, na een korte wetenschappelijke carrière in 1985 in dienst van de Waddenvereniging. In april 2007 is hij geïnstalleerd als lector Mariene Wetlands Studies aan Stenden Hogeschool te Leeuwarden en de Hanzehogeschool te Groningen. De duurzame ontwikkeling van het waddengebied staat centraal in zijn onderzoek. 'Ik vond het een uitdaging om vanuit mijn expertise op het gebied van duurzame ontwikkeling en natuurbescherming een bijdrage te leveren aan dit boek. Dit past binnen de ambitie van het Kenniscentrum NoorderRuimte om ruimtelijke vraagstukken in Noord-Nederland multidisciplinair te benaderen.

Drs C. (Carla) de Rie

Secretaris Visitatiecommissie bestuurlijke herindeling Provincie Groningen

Carla de Rie is medeoprichter en partner van Lysias Consulting Group. Zij werkt voor de Rijksoverheid, provincies en gemeenten aan strategische en bestuurlijke vraagstukken. Carla de Rie en Hannie te Grotenhuis (Prachtrajecten) vormden het onafhankelijke secretariaat van de Visitatiecommissie

‘Bestuurlijke Toekomst Groningen’. Ook in andere delen van het land houdt Carla de Rie zich bezig met samenwerkingsvragen van gemeenten, van de krimpregio’s tot Midden-Holland en van Drentse gemeenten tot de Drechtsteden.

R.B.J. (Ellie) Roetgerink MPM

Management Consultant

Ellie Roetgerink is vanaf 2011 werkzaam als zelfstandig Management Consultant op het grensvlak publiek/private samenwerking. Ze was daarvoor jarenlang Partner/Consultant bij het Organisatie Adviesbureau Alons & Partners Consultancy bv in Den Haag. Na haar HBO-opleiding Cultureel Werk is zij als adviseur P&O (beleid en innovatie) werkzaam geweest bij diverse overheidsorganisaties (o.a. Kadaster). In 1995 rondde zij de Master of Public Management (MPM) /Universiteit Twente af. De afgelopen jaren heeft zij, als projectleider en expert in de diverse onderwijssectoren en publieke organisaties het Bestuur en Management ondersteund bij HRM- en Organisatievraagstukken. Haar expertise ligt op het terrein van het ontwikkelen van modern HRM- en Organisationsbeleid in non-profitorganisaties. Zij is mede betrokken geweest bij de totstandkoming van de diverse functiewaarderingssystemen in het onderwijs (o.a. profielen Lectors). Haar belangstelling voor organisatieontwikkeling gaf ze tussen 2006-2010 vorm bij de Stichting Kennis Transfer Bouw (KTB) waar ze in die periode directeur was. Onder haar aansturing werden een vijftal lectoraten ingericht in het HBO-domein Built Environment waarbij vertegenwoordigers uit de publieke en private marktpartijen haar gesprekpartners en (mede-) financiers waren.

drs. ir. J.M.P. (Jessie) van Rooij MBA MRICS

Directeur Vastgoed Vitalis Woonzorg Groep, Eindhoven

Jessie van Rooij werkt als directeur Vastgoed, directeur Landgoed de Klokkenberg en directeur Casatonda bij de Vitalis WoonZorg Groep; een woon**zorg**corporatie met 360 miljoen euro aan vastgoed, 130 miljoen euro aan bedrijfsopbrengsten per jaar, 3600 verhuureenheden en 3900 medewerkers, inclusief 1100 vrijwilligers.

Drs. S (Sander) Scheurwater

Head of external affairs & EU Liaison, rics.org, Brussels Belgium

Sander Scheurwater is sinds 2006 werkzaam binnen het EU Policy & Public Affairs team van RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors), waar hij o.a. financiële dienstverlening, taxatie, stedelijke ontwikkeling, volkshuisvesting en milieu dossiers opvolgde. In 2009 is hij het hoofd van het team geworden. Sinds 2013 is hij “Head of External Affairs & EU Liaison” voor de RICS Europe regio, waar hij naast EU Affairs nu ook verantwoordelijk is voor o.a. key account management en nationale beleidsvorming. Sander was gedurende 3 jaar voorzitter van de European Housing Forum en leidt tegenwoordig de RICS Europe Sustainability Task Force. Sander Scheurwater is in 2000 als sociologisch bedrijfseconoom afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Drs. J.G.C.M. (Jim) Schuyt

Voorzitter directieraad woningcorporaties De Alliantie Amsterdam

Drs. M. (Maartje) Brans

Bestuursadviseur woningcorporatie De Alliantie

Jim Schuyt begon zijn carrière in de stadsvernieuwing. Hij was directeur van het onderzoeks- en advies bureau Werkgroep 2000. Was van 1990 tot 1997 directeur van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (nu deel van Platform31). Werd in 1997 directeur van SCW (Amersfoort) die in 2001 met Atrium, de Dageraad en Groene Stad Almere fuseerde tot de Alliantie, waar hij sindsdien directievoorzitter is. Schuyt was tien jaar voorzitter van De Vernieuwde Stad (een samenwerkingsverband van grootstedelijke corporaties) en is dat sinds 2011 bij De Groene Huisvesters (zie bijlage Duurzaam). Schuyt vertrekt begin 2013 bij de Alliantie.

Maartje Brans volgde na haar studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap het trainee-programma 'TalentinHuis' bij corporaties Mitros en de Alliantie. Begon in 2010 als directiesecretaris bij de Alliantie en is daar sinds juli 2011 bestuursadviseur.

Mr. P. (Paula) Smits

Public Real Estate Manager

Paula Smits (1956) is al vele jaren actief als (interim) vastgoedmanager. Aanvankelijk in de corporatiesector en sinds 2004 als zelfstandig ondernemer in het gemeentelijk vastgoed. Tot haar specialiteiten behoren het inventariseren en analyseren van de vastgoedportefeuille en de procesbegeleiding bij het professionaliseren van het vastgoedmanagement in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast begeleidt zij medewerkers bij het integraal behandelen van complexe vastgoeddossiers, en adviseert op portefeuilleniveau over diverse actuele issues. In 2011 kwam de eerste druk uit van haar publicatie Gemeentelijk Vastgoedmanagement. Samen met Jan Veuger verzorgt Paula de cursus Gemeentelijk Vastgoedmanagement voor Euroforum, en geeft zij regelmatig gastcolleges voor de Hogeschool Rotterdam. Sinds 2012 is Paula verbonden aan de O(verheid)&V(astgoed) groep in Hendrik Ido Ambacht.

Drs. P. (Philippe) Sprenger

Managing consultant Berenschot & Research fellow Centrum voor Bestuur van de Maatschappelijk Onderneming (CBMO)

S.L.M. (Simon) Heesbeen MSc

Consultant Berenschot

Philippe Sprenger is managing consultant bij Berenschot. Zijn vraagstukken bevinden zich op het vlak van organisatie-inrichting, samenwerking, governance en legitimiteit voor opdrachtgevers in de publieke en not-for-profit sector. Daarnaast werkt hij samen met verschillende Nederlandse universiteiten en was hij initiatiefnemer van het afwegingsmodel Maatschappelijk Vastgoed.

Simon Heesbeen is werkzaam als consultant bij Berenschot. Zijn expertise ligt op het gebied van doeltreffendheid en doelmatigheid. Hij studeerde Organisationswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Bij Berenschot houdt hij zich bezig met uiteenlopende organisatie-inrichting en financiële vraagstukken in de publieke sector, voornamelijk voor gemeenten. Hij was betrokken bij de ontwikkeling van het afwegingsmodel Maatschappelijk vastgoed.

Dr. ir. N.H. (Niels) van Steenis

Lector Smart Mobility, Hanze Institute of Technology (Assen)

Niels van Steenis heeft werktuigbouwkunde gestuurd aan de Universiteit Twente. Na zijn studie is hij terecht gekomen in de railbranche. Hier heeft hij een brede kennis opgedaan over materieel, de infrastructuur en de verschillende processen. Hij heeft intensief contact gehad met: infrabeheerder, vervoerders, lease maatschappijen, overheden, internationale belangenclubs en Europese Commissie. In 2010 is hij gepromoveerd (Universiteit Twente) op een onderzoek naar de problematiek van glad spoor. In de volksmond beter bekend als de problematiek van de blaadjes en de vierkante wielen. Bij dit onderzoek is hij aangelopen tegen de beperkingen van het spoorstelsel en heeft hij de kansen en mogelijkheden van ICT en sensortechnologie benut. Op basis van de opgedane kennis ervaring heeft hij het initiatief genomen tot het opzetten van een lectoraat Smart Mobility. Het lectoraat maakt deel uit van het Hanze Institute of Technology (HIT) in Assen en het kenniscentrum Noordruimte (Hanzehogeschool Groningen). Gezamenlijk met studenten en docenten voert het lectoraat wordt mede gefinancierd door het Energy Delta Institute. Het lectoraat richt zich met name op het onderzoek naar autonome voertuigen. Het onderzoek richt zich zowel op technologie ontwikkeling als op de maatschappelijke impact van autonome voertuigen op de maatschappij.

Ir. S.P.J. (Sabrina) Struthmann MsRE

Vastgoedadviseur Fontys Hogescholen

Sabrina Struthmann is in februari 2013 afgestudeerd aan de opleiding Real Estate & Housing aan de faculteit Bouwkunde Technische Universiteit Delft. Monique Arkesteijn en Ruud Binnekamp waren haar afstudeerbegeleiders. Nu is ze werkzaam als jr. vastgoedadviseur bij de Dienst Huisvesting en Facilitaire Zaken bij Fontys Hogescholen.

Drs. H.L.E. (Irma) Thijssen

Senior adviseur utiliteitsbouw bij Agentschap NL

Agentschap NL is onderdeel van het ministerie van EZ, en voert vele subsidieregelingen en beleidsprogramma's uit voor diverse ministeries en de EU. Irma Thijssen werkt voor het beleidsprogramma Energiebesparing in de Gebouwde Omgeving van het ministerie van BZK, met name in de utiliteitsbouw. Wij ondersteunen eindgebruikers, beleggers, projectontwikkelaars, gemeenten en eigenaren die hun gebouwen duurzaam willen bouwen, renoveren, beheren en gebruiken.

Ir. H. (Harry) Vedder

M3V Adviespartners te Arnhem

Harry Vedder is een ervaren adviseur en procesmanager met ruime kennis van het onderwijs, beleid- en organisatievraagstukken in de wereld van het maatschappelijk vastgoed. Hij is partner en medeoprichter van M3V en tevens medeoprichter van het platform Onderwijshuisvesting waarvan hij tot eind 2012 ook voorzitter was. Harry Vedder is een veelgevraagd spreker op congressen, dagvoorzitter, jurylid etc. Vanuit zijn visie op onderwijs en bouw- en ontwikkelprocessen is hij ook meerdere malen betrokken geweest bij innovatief ontwikkelde onderwijs- en huisvestingsprojecten.

Drs. W. (Willem) Verbaan

Lector Vastgoedeconomie Hogeschool van Amsterdam

Drs. D. (Diederik) de Koe

Onderzoeksassistent lectoraat Duurzame Gebiedsontwikkeling Hogeschool van Amsterdam

Willem Verbaan (1946) is econometrist en macro-econoom. Na afronding van zijn studie econometrie is Willem Verbaan zijn loopbaan in de wetenschappelijke hoek gestart. Tegenwoordig is hij lector Vastgoedeconomie aan de Hogeschool van Amsterdam en zelfstandig ondernemer, waarbij het maken van verbindingen tussen ongelijksoortige partijen rondom innovatieve thema's de kern van zijn activiteiten vormen.

Diederik de Koe (1985) is vastgoedkundig en planologisch onderlegd en werkte de afgelopen 2 jaar nauw samen met Willem Verbaan op de Hogeschool van Amsterdam. Met kennis over ruimtelijke systemen tracht hij de complexiteit van stedelijke vraagstukken te decimeren en de verschillende stakeholder belangen bij gebiedsontwikkeling te faciliteren.

Drs. G. (Guus) Verduijn

Directeur Woonzorg Nederland

Ir. J. (Judy) Braam & drs. A. (Annemiek) van Gelder

Senior adviseurs Bureau de Bont

Guus Verduijn is sinds 2005 directeur bij Woonzorg Nederland, een landelijke opererende corporatie, die zelfstandige wooncomplexen ontwikkelt waar ouderen veilig en beschut kunnen wonen en gebruik kunnen maken van zorg- en welzijnsdiensten. Daarvoor is hij ruim 20 jaar bij de gemeente Utrecht werkzaam geweest in diverse functies, waaronder Directeur Wijkbeheer en Stadsvernieuwing, Directeur Stadsontwikkeling en Directeur Ontwikkelingsbedrijf. Zijn persoonlijke missie is organisaties te laten werken vanuit een strategie die ontleend is aan een transparante interactie met haar omgeving en vertaald in werkzame programma's. Hij studeerde Planologie en Sociologie aan de Universiteit van Utrecht.

Judy Braam en Annemiek van Gelder zijn de laatste ca. 7 jaar werkzaam voor Bureau de Bont als consultants voor business- en organisatieontwikkeling in het speelveld van de corporatie-, zorg- en

bouw/vastgoedsector. De afgelopen jaren hebben zij organisaties op de verschillende niveaus ondersteund in het creëren en realiseren van hun strategische ambities. Hun gemeenschappelijke drijfveer is het in beweging krijgen en houden van mensen en organisaties. Vanuit ambities nieuwe dingen leren zien en doen om daarmee organisaties verder te brengen. Met enthousiasme en waardering voor wat er al is, maar ook scherp en een kritische blik als dat nodig is. Vanuit hun ruime, diverse werkervaringen en achtergrond (Industrieel Ontwerpen en Vastgoedmanagement, respectievelijk Facility Management en Organisatiewetenschappen) geloven zij in eindklantwaarde gericht werken en het toepassen van de principes van ketensamenwerking.

Mr. ir. W.B. (Wendy) Verschoor MRICS

Voorzitter RICS Nederland en director Real Estate Advisory bij PwC

Wendy Verschoor is voorzitter van RICS Nederland. In de dagelijkse praktijk is zij als Director verantwoordelijk voor de Real Estate Advisory praktijk van PwC waar men zich enerzijds bezighoudt met vraagstukken rondom strategie en organisatie van (maatschappelijke) vastgoedorganisaties en -afdelingen en anderzijds met de waardering van vastgoed voor diverse doeleinden. Wendy is afgestudeerd aan de TU Delft op het gebied van Bouwmanagement & Vastgoedbeheer en heeft daarnaast meerdere masters afgerond aan de Universiteit Leiden binnen het vakgebied Rechtsgeleerdheid. Wendy is tevens docent aan de MRE opleiding van TiasNimbas Business School en de Amsterdam School of Real Estate.

Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS

Lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool

De rode draad in het curriculum vitae van Jan Veuger (1966) is strategisch management van (maatschappelijk) vastgoed in het bedrijfsleven en de corporatiesector. Jan rondde zijn studie Master of Real Estate (MRE) in 2006 af op een onderzoek over governance van een woningcorporatie en samenhang van (kwaliteits)instrumenten. Hij is daarmee onderscheiden als beste student MRE in 2006. Jan is directeur van CORPORATE © Real Estate management, lector Maatschappelijk Vastgoed Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen, lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH), toezichthouder bij vier verschillende regionale maatschappelijke organisaties (130 tot 2000 werknemers) op het gebied van onderwijs, jeugd- en ouderenzorg. Verder is Jan visitator, voorzitter stichting Kwaliteit Ontwikkeling Verbetering Onderhoudsbedrijven Nederland (KOVON), Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS), auteur van 7 boek(del)en, 33 artikelen, 4 syllabi en 49 (onderzoeks)rapporten.

Dr. J.J. (Joost) Vos

Managing consultant TNO Management Consultants

Joost Vos (1960) is organisatieadviseur bij TNO Management Consultants. Hij werkt aan vraagstukken van publiek management en richt zich in het bijzonder op (keten)samenwerking tussen maatschappelijke organisaties. Veel van zijn opdrachten bevinden zich binnen de domeinen van zorg en justitie, of op het grensvlak tussen deze beide domeinen. Joost Vos schreef een boek over resultaatgericht management en een proefschrift over de Münchhausenbeweging (2010). In dit

proefschrift beschrijft hij hoe een bijzondere groep bestuurders de zorg voor kwetsbare Rotterdammers verbetert. In 2013 publiceerde hij met een consortium van kennisinstellingen over samenwerking in de veiligheidshuizen: 'Onmogelijke levens, botsende logica's en eigenzinnige professionals'.

Dr. ir. A.M. (Anna) de Zeeuw

Docent/onderzoeker BtB en onderzoeksprogramma de Stad, Hogeschool van Amsterdam

Anna de Zeeuw is opgeleid als ontwerper, bedrijfskundige en bestuurskundige. Momenteel is zij onderzoeker bij onderzoeksprogramma De Stad en docent bij de opleiding Bouwtechnische Bedrijfskunde van de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is ze programmamanager voor meerjarige samenwerking tussen Hogeschool, stadsdelen en gemeente Amsterdam. Het artikel is tot stand gekomen met hulp van Peter Vroom, Vroom Management & Consultancy te Delft.

Ing. E. Zweers

Directeur ABC Management Groep

Directeur ABC Management Groep en kennispartner lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen.

Het Kenniscentrum NoorderRuimte

Focustekst, Kenniscentrum NoorderRuimte, voorjaar 2013

De behoeften van mensen veranderen. Mede onder invloed van klimatologische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen leidt dit tot andere ruimtelijke wensen en eisen. Het Kenniscentrum NoorderRuimte speelt in op deze veranderingen. Dit kenniscentrum doet met ruim veertig onderzoekers uit de opleidingen Architectuur, Bouwkunde en Civiele Techniek, Facility Management, Human Technology en Vastgoed & Makelaardij praktijkgericht onderzoek naar ruimtelijke vraagstukken die spelen in de noordelijke samenleving. In het onderzoek komen aspecten als betekenisverlening, energie, gezondheid, natuur, landschap en leefbaarheid op verschillende aggregatieniveaus -regio, wijk, gebouw en inrichtingsconcept- aan de orde. De aanpak van het kenniscentrum is steeds multidisciplinair en gericht op de eindgebruiker. Daarbij wordt de kennis van een groot aantal disciplines, o.a. architectuur, bedrijfskunde, bouwkunde, ruimtelijke wetenschappen, ecologie, sociologie en techniek, benut.

Het Kenniscentrum NoorderRuimte kent op dit moment acht lectoraten: Facility Management, Krimp en Leefomgeving, Maatschappelijk Vastgoed, Mariene Wetlands Studies, Ruimtelijke Transformaties (Duurzaam Bouwen, Watermanagement), Smart Mobility en Vastgoed waarin het onderzoek is ondergebracht. De samenstelling van de onderzoeksteams is wisselend en afhankelijk van de thematiek. De samenwerking tussen de lectoraten borgt de multidisciplinariteit en de relevantie voor de praktijk. Het Kenniscentrum NoorderRuimte levert maatwerk: het ontwikkelt multidisciplinaire kennis in nauwe aansluiting op vraagstukken uit de praktijk.

Clusters

Het Kenniscentrum NoorderRuimte heeft het praktijkgericht onderzoek in drie clusters onderverdeeld:: natuur en infrastructuur (nature & infra), smart communities en, spaces & outcome.

Natuur en infrastructuur

In dit cluster doen we onderzoek naar de wijze waarop Noord-Nederland ruimte geeft aan natuur en tegelijkertijd de natuurlijke processen probeert te beheersen en de leefbaarheid van het gebied te behouden. Zo bestuderen we welke invloed de nabijheid van de Waddenzee op bewoners en bezoekers heeft. Dit natuurlijk werelderfgoed heeft een grote landschappelijke en ecologische waarde, dient als buffer tegen overstromingen, is een natuurlijk filter van vervuild water en trekt vele mensen die komen genieten van de ongerepte natuur en het open landschap. Hierbij komen vragen aan de orde als: Hoe ontsluit je voor bezoekers op duurzame wijze het noordelijk kustgebied? Welke kansen biedt de krimp in de waddenregio voor de ontwikkeling van toerisme en recreatie? Welke nieuwe mogelijkheden zijn er om de waterveiligheid van Noord-Nederland ook bij de komende klimaatverandering en de hierdoor stijgende zeespiegel te waarborgen? Multifunctionele innovaties bij de kustverdediging en het waterbeheer, zowel in de bebouwde als niet bebouwde omgeving staan daarbij centraal.

Verder wordt in dit cluster aandacht besteedt aan de infrastructuur en de vervoersbehoefte van Noord-Nederland. Hoe kan de bereikbaarheid en de veiligheid tegen een acceptabele prijs verbeterd worden? We doen onderzoek naar de ontwikkeling en het toekomstig gebruik van voertuigen die geheel zelfstandig kunnen rijden. Deze zogenaamde autonome voertuigen worden via een boekingssysteem besteld en brengen, ongeacht plaats en tijd, de passagier naar de gewenste bestemming. In relatief dunbevolkte gebieden kan dat voor bewoners en bezoekers een goed alternatief zijn voor de huidige vervoersinfrastructuur. De kennis over de ontwikkeling van deze technologie en de invloed daarvan op de Noordelijke samenleving staat hierin centraal.

Smart communities

De wijze waarop groepen bewoners van Noord-Nederland hun leefomgeving vormgeven en aanpassen is onderwerp van onderzoek binnen dit cluster. Bewoners passen de ruimte om hen heen voortdurend aan. Denk aan het realiseren van een duurzame woonwijk, de opzet van een buurthuis, de herbestemming van een leeg pand, het energie zuinig maken van een dorp, het integreren van zonnecellen en een lokaal warmtenet op biomassa. Hierbij stel je telkens weer vragen als: In welke vorm gaan we dit doen? Welke techniek gebruiken we daarbij? Welke partijen kunnen hierbij een rol spelen? Overheden, bedrijven, instellingen en burgers hebben namelijk allen de intentie om de leefomgeving te verbeteren. Nieuwe instrumenten en nieuwe werkwijzen zijn nodig om dit in gezamenlijkheid vorm te kunnen geven. Door het ontwikkelen van een multidisciplinaire en geïntegreerde aanpak ontstaan nieuwe aanknopingspunten voor architectonische, bouwkundige en stedenbouwkundige ingrepen. Het onderzoek is daarbij steeds gericht op ingrepen die passen bij de aard van Noord-Nederland en daarmee een positieve bijdrage leveren aan de identiteit van dit bijzondere gebied. Verder komen in dit cluster ontwikkelingen en trends aan de orde waar de mensen in dit gebied mee te maken hebben. Zo heeft de ingezette bevolkingsafname, de verandering van de bevolkingssamenstelling door vergrijzing en ontgroening, economische krimp, de stijging van de energieprijzen en het terugtrekken van de overheid belangrijke gevolgen voor het dagelijkse leven van bewoners. Dit geeft aanleiding tot vragen als: Hoe gaan bewoners om met leegstaande gebouwen en een afname van het aanbod in voorzieningen? Welke nieuwe financiële constructies zijn te bedenken om kleinschalige voorzieningen zoals dorphuizen en gemeenschapsruimten te behouden en de benodigde aanpassingen te doen? Van welke factoren en sociaal-culturele eigenschappen is het zelforganiserend vermogen van bewoners afhankelijk? Hoe creëren we een levensloopbestendige woonomgeving die mee kan veranderen met het leven van bewoners? Tenslotte doen we onderzoek naar de betekenis die bewoners toekennen aan landschap en gebouwen in Noord-Nederland en de identiteit die men ontleent aan de plaats waar men woont, de zogenaamde *sense of place*. Bewoners maken niet alleen dagelijks gebruik van ruimte, maar kennen er ook symbolische betekenis aan toe, evenals aan de veranderingen waarmee zij zich geconfronteerd zien.

Spaces & outcome

Onderzoek naar de wijze waarop organisaties in Noord-Nederland ruimte kunnen gebruiken om positieve invloed uit te oefenen op hun prestaties komt in dit cluster aan de orde. Over het ontwerp en de realisatie van gebouwen, alsmede over koop, gebruik en beheer en over vraagstukken van leegstand en herbestemming wordt kennis ontwikkeld. Vanuit een economisch perspectief wordt

onderzocht welke waarde ruimte voor verschillende gebruikers vertegenwoordigt. Met die kennis worden de prestaties van gebouwen bevorderd. Daarnaast zijn we op zoek naar innovaties waarmee publieke en semi-publieke organisaties met gebouwen sociale en maatschappelijke vooruitgang kunnen realiseren. Zoals onderzoek naar gebouwen en organisatievormen waar bewoners beter kunnen leven en langer gezond blijven en waar patiënten ontvankelijker zijn voor een behandeling of zelfs sneller herstellen. Daarmee gaat het onderzoek in deze cluster dus over de aansluiting tussen ruimte en dienstverlening en over ruimtelijke micro-instrumentalisering. Als organisaties de ruimte waarbinnen zij functioneren veranderen en dat moment ook gebruiken om hun structuren en processen te verbeteren meten wij bijvoorbeeld welke effecten dat heeft. Bijvoorbeeld de invloed van een andere indeling en akoestiek op het gedrag van werknemers of het verbeteren van de privacy en het bevorderen van contact tussen mensen door middel van ruimtelijke Ingrepen. Door regionale en internationale vergelijking krijgen we niet alleen meer inzicht in de bijzondere eigenschappen van het Noorden, maar kunnen we organisaties ook adviseren waarin ze het beste kunnen investeren. Daarbij kijken we steeds wat de toegevoegde waarde van ruimte is voor het primaire proces in organisaties en het functioneren van de gebruikers.

Ir. F.C. (Floris) Boogaard
Dr.ir. S.O. (Sabine) Meier
Dr. M.P. (Mark) Mobach
Dr.ir. M.A.R. (Mieke) Oostra
Drs. (Hans) Revier
Dr. ir. N.H. (Niels) Steenis
Dr. M.H. (Martin) Steijnenbosch
Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS

Lector Ruimtelijke Transformaties
Lector Krimp
Lector Facility Management
Lector Ruimtelijke Transformatie
Lector Mariene Wetlands Studies
Lectoraat Smart Mobility
Lector Vastgoed
Lector Maatschappelijk Vastgoed